



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - FACS
CURSO: PSICOLOGIA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
ANÁLISE DE MODELO E PROPOSTAS DE MELHORIA

LÍLIAN MARIANA DE OLIVEIRA FERNANDES BARBOSA

BRASÍLIA
JUNHO / 2007

LÍLIAN MARIANA DE OLIVEIRA FERNANDES BARBOSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
ANÁLISE DE MODELO E PROPOSTAS DE
MELHORIA**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Psicologia do
UniCEUB, Centro Universitário de
Brasília, sob orientação da Professora
Heila Veiga.

Brasília, Junho / 2007



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Faculdade de Ciências da Saúde
Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

A menção final obtida foi:

Brasília, Junho / 2007

Dedicatória

Aos estudantes e amantes da Psicologia Organizacional, interessados no desenvolvimento da área de Recursos Humanos das organizações, nas suas dificuldades e nas incessantes tentativas de aperfeiçoamento, em especial, do processo de Avaliação de Desempenho.

Aos colaboradores do Hospital Brasília que participaram e contribuíram intensamente para o enriquecimento deste trabalho.

A Deus.

Aos meus pais, Ermindo e Dalita.

Ao meu irmão Ernani.

Ao meu amor, Rodrigo Motta.

Aos amigos psicólogos,

Flórence Costa e Vitor Barros.

Aos queridos amigos.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela existência e pelas bênçãos diárias.

Aos meus pais, Ermindo e Dalita, pela dedicação, apoio, reconhecimento e carinho em todos estes anos, especialmente com relação ao meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu irmão, Ernani, por estar sempre comigo nos momentos mais difíceis, pela compreensão quando não pude me dedicar a ele e também pelos momentos nos quais me animou.

Ao meu amor, Rodrigo Motta, por acreditar no meu potencial, por me impulsionar sempre e por transformar os momentos difíceis em momentos especiais.

Aos amigos psicólogos, Flórence Costa e Vitor Barros, por dividirem comigo seus conhecimentos e pela atenção quando tive necessidade.

Aos queridos amigos, pela compreensão quando não pude me dedicar à nossa amizade e por tornarem os meus dias mais felizes.

Enfim, a todos os que fazem parte da minha vida de maneira especial, especialmente os que colaboraram com a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
INTRODUÇÃO.....	01
1. GESTÃO DE PESSOAS (GP COMO ÁREA ESTRATÉGICA).....	03
1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA RELAÇÃO COM A GP.....	03
1.2 DEFINIÇÕES PARA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.4 IMPORTÂNCIA.....	15
1.5 TIPOS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO.....	17
1.6 DIFICULDADES DE INSERÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO HOSPITAL BRASÍLIA.....	20
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	20
2.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA.....	22
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 AMOSTRA.....	27
3.2 INSTRUMENTOS.....	27
3.3 PROCEDIMENTOS.....	27
4 – RESULTADOS.....	28
5 – DISCUSSÃO.....	49
6 – CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	62

Resumo

O tema geral deste trabalho é avaliar o impacto da implantação de um programa de avaliação de desempenho e propor melhorias. Para obter esse resultado, foram traçados objetivos específicos: (a) verificar quais dos trabalhadores foram avaliados, (b) identificar a visão do Colaborador e a do Supervisor quanto ao processo, (c) relacionar a Avaliação de Desempenho com a Gestão de Pessoas, (d) apontar dificuldades de realização do mesmo no Hospital Brasília e (e) propor melhorias. Para atingir os objetivos traçados, o método utilizado foi entrevista semi-estruturada com nove trabalhadores, sendo três supervisores de área e seis colaboradores. A análise das entrevistas foi realizada com base nos capítulos teóricos deste trabalho. A Avaliação de Desempenho é uma atividade que foi recentemente implantada no hospital para todos os colaboradores, isto é, para os colaboradores lotados no hospital, excluindo os terceirizados. Pode-se perceber, partir das entrevistas, que o processo de Avaliação de Desempenho, bem como seus objetivos principais, são conhecidos pelos colaboradores, porém, as dificuldades para a eficácia deste processo encontram-se justamente no cumprimento de datas de entrega, na capacitação e compromisso dos supervisores, na extensão do formulário a ser preenchido no momento da avaliação, na utilização dos mesmos fatores de avaliação no formulário independentemente de cargo e setor e na ausência de mudança mesmo após a avaliação. Dessa forma, discute-se tanto a questão de uma melhor adaptação dos fatores que compõem o formulário quanto da atitude dos colaboradores e supervisores frente ao processo. Também é tida a posição da Avaliação de Desempenho como uma atividade inserida no sistema, isto é, que faz parte da Cultura Organizacional e possui a credibilidade dos participantes da mesma. É, sem dúvida, portanto, um processo que precisa melhorar em termos de instrumento de avaliação, em atitude dos participantes e em dissipação de mudanças setoriais e organizacionais a partir dos resultados obtidos na atividade. Devido às dificuldades encontradas, indica-se a intervenção de uma proposta de melhoria constituída de treinamentos para a conduta da avaliação pelos supervisores; revisão criteriosa do formulário de avaliação de desempenho; treinamentos para a conscientização da importância do processo avaliativo tanto para supervisores quanto para colaboradores; elaborar uma correlação da realização da avaliação de desempenho com algum benefício ao supervisor ou alguma punição quando este não corresponder em termos de responsabilidade com a área de Recursos Humanos, ou seja, não realizar a avaliação e não entregar na data prevista. Dessa forma, o controle do processo se tornará mais fácil e ágil e, conseqüentemente, o retorno das avaliações para a administração do hospital virá com muito mais constância e rapidez, proporcionando o remediar de maneira mais eficaz, após a constatação da raiz do problema e ação corretiva sobre o mesmo prontamente.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, dificuldades, propostas de melhoria.

A crescente valorização das pessoas em uma empresa e a conseqüente obtenção de melhores resultados empresariais por meio delas, quando antes eram as máquinas que predominavam no ambiente de trabalho, é uma questão que é bastante discutida atualmente e que justifica o interesse por estudá-la. Compreender os motivos pelos quais investir em pessoas ao invés de substituí-las novamente por máquinas e entender o motivo pelo qual as pessoas são mais efetivas e geram retornos mais interessantes, torna-se um assunto importantíssimo no contexto atual.

E, dessa forma, uma das atividades que proporciona ao colaborador grandes oportunidades de crescimento profissional e pessoal é a Avaliação de Desempenho. Essas oportunidades acontecem por meio de investimentos em treinamento realizados pela empresa, que auxiliam no desenvolvimento do potencial do colaborador, isto é, na sua capacitação. Assim, a empresa investe no colaborador a fim de obter retorno nas suas atividades.

Tem-se, portanto, que o processo de avaliação do desempenho do colaborador é uma forma de valorizá-lo enquanto indivíduo responsável pelo sucesso das atividades do setor e, a nível geral, do hospital como um todo. Portanto, é extremamente importante que o processo seja realizado de maneira correta, mas, acima de tudo, que os participantes tenham conhecimento de seu funcionamento e entendam essa importância. Caso contrário, não será dado o devido valor ao processo e, provavelmente, vai ser gerada uma descrença seguida de descompromisso por parte dos participantes da avaliação.

Considerando a relevância do tema, o objetivo geral deste trabalho é avaliar o impacto da implantação de um programa de avaliação de desempenho e propor melhorias. Os objetivos específicos são (a) verificar quais dos trabalhadores foram avaliados, (b) identificar a visão do Colaborador e a do Supervisor quanto ao processo, (c) relacionar a Avaliação de Desempenho com a Gestão de Pessoas, (d) apontar dificuldades de realização do mesmo no Hospital Brasília e (e) propor melhorias.

O trabalho foi organizado, para tanto, em dois capítulos teóricos, o primeiro abordando a Gestão de Pessoas como uma área estratégica, a evolução histórica no contexto organizacional e da Administração, a valorização das pessoas, os processos dos Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho, seus objetivos, sua importância, benefícios para instituição, colaborador e supervisor; repercussões e tipos de avaliações. O segundo capítulo engloba a caracterização da empresa e como acontece a Avaliação de Desempenho no Hospital Brasília, detalhadamente.

1. GESTÃO DE PESSOAS (GP COMO ÁREA ESTRATÉGICA)

1.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA RELAÇÃO COM A GP

Para discutir a área de Gestão de Pessoas (GP) em uma visão estratégica, faz-se necessário analisar os quadros empresariais existentes antes e depois da era da Globalização. Este período de intensa mudança de concepção provocou uma série de consequências tanto para as pessoas quanto para as organizações. Dentre as que aconteceram no ambiente empresarial, pode-se citar: valorização das pessoas, preocupação com a humanização do trabalho e mudança da própria concepção de trabalho. Essas mudanças estão entrelaçadas também a outros fatores, discutidos em muitos estudos, de maneira especial no seguinte parágrafo:

O mundo do trabalho está em mutação. Fenômenos como a globalização, a terceirização, os avanços tecnológicos, os novos modelos de gestão, o desemprego e a automação têm provocado significativas mudanças para as organizações e para o trabalho. Os profissionais que atuam em gestão de pessoas buscam novos pilares que possibilitem a reestruturação das relações de trabalho e de sua concepção diante dessas transformações (Mourão, 2004, p. 15).

Os avanços tecnológicos acarretaram nas empresas a busca por uma diferenciação no mercado. Conseqüentemente, a concorrência surgida entre as empresas a partir disto, gerou a necessidade da criação de um diferencial no modelo de gestão, a fim de promover uma progressão a nível organizacional. Sequencialmente, descobriram que as pessoas poderiam ser uma das ferramentas principais para o desenvolvimento e crescimento organizacional. Por isso, esse tema, relacionado à área de Gestão de Pessoas, é discutido freqüentemente também a nível estratégico.

São as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje (Chiavenato, 2005, p. 222).

A Gestão de Pessoas, portanto, expande-se por todas as áreas da organização, com uma função orientadora que, ao invés de comandar relações de um setor específico, passa a ser exercida por todos os que a compõem, fragmentando as funções para cada setor, por meio de diretrizes aprovadas a nível geral. Seguindo esse raciocínio, os esforços concentram-se em aspectos estratégicos mais que operacionais, exige-se das pessoas mais capacidades empreendedoras, focalizando os objetivos empresariais e desenvolvendo uma idéia de responsabilidade total, dentro de cada setor, pelo bom resultado dos negócios da organização como um todo (Carneiro, 2001). Porém, para alcançar este patamar, a Gestão de Pessoas passou por alterações de conceito, visão e foco ao longo dos anos.

Essas mudanças na história da humanidade são causadas por questões econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam causando imprevisibilidade às organizações. A área de Recursos Humanos sofreu bastantes mudanças, pois foi alterado até o próprio nome, devido à nova abrangência e foco empresarial. Dependendo da organização, a Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo denominada também por termos como Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas, isto é, todos eles representam um campo da moderna administração relacionada com pessoas (Chiavenato, 2005).

Segundo Fischer (2002, citado em Dutra, 2004), a área denominada Gestão de Pessoas (GP) representa “a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (p. 55). Esse modelo de administração foi aperfeiçoado

aos poucos, estabelecendo períodos delimitados e específicos na História, cada um com uma visão diferenciada.

Para compreender a evolução da área de Gestão de Pessoas faz-se necessário traçar um panorama da história da Administração. Através desta evolução teórica é possível observar como o trabalhador e o trabalho foram considerados ao longo do tempo. Houve, portanto, três fases principais: a Administração Científica, a dos princípios de administração da Teoria Clássica e a Abordagem Humanística da Administração ou Teoria das Relações Humanas (Chiavenato, 2001).

Fundador da Administração Científica, Frederick Taylor, entrou em contato direto com problemas sociais e empresariais oriundos da Revolução Industrial. A partir de 1776, com a invenção e aplicação à produção da máquina a vapor por James Watt, a concepção de trabalho foi alterada, comprometendo a estrutura social, comercial, econômica e política da época. Esse movimento teve início na Inglaterra e se dissipou por todo o mundo civilizado. Na época, o sistema de pagamento era feito por peça ou por tarefa realizada (Chiavenato, 1976).

Taylor ao conhecer esse sistema, se interessou em estudar o problema da produção com detalhes, através do Estudo de Tempos e Movimentos, com a preocupação exclusiva com técnicas de racionalização e simplificação do trabalho do operário, isto é, obter o maior rendimento com o menor esforço e com a maior remuneração. Esta visão, mais tarde, generalizou-se para a administração geral. Dessa forma, o trabalho dos operários tornou-se mecânico e repetitivo, evitando toda parcela de tempo e movimento inútil. O “Taylorismo” ficou conhecido pela sua rigidez excessiva, especialização e mecanização do trabalho humano. Taylor conciliava os interesses em obter salário dos operários com os interesses empresariais em obter redução do custo de produção, gerando maior produtividade e rendimento (Chiavenato, 1976).

Mais tarde, no segundo período de Taylor, foi publicado o livro “Princípios de Administração Científica”, ao concluir que a aplicação destes princípios ficaria mais coerente se a racionalização do trabalho fosse acompanhada de uma estruturação geral da empresa. Para Taylor, os fundamentos da Administração Científica constam do objetivo principal da administração, isto é, assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado; igual identidade de interesse de empregados e empregadores, salário e redução de custo; influência da produção na prosperidade de empregados e empregadores; Administração Científica e os sistemas de iniciativa e de incentivo; os princípios da Administração Científica; divisão do trabalho e especialização do trabalhador e supervisão funcional (Chiavenato, 1976).

Já na abordagem Anatômica de Fayol, a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da Organização, desenvolvida na França, preocupava-se em aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais, com elementos da administração e seus princípios gerais e com a departamentalização. Segundo Fayol, existiam seis funções básicas da empresa: funções técnicas relacionadas com a produção de bens e serviços; funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação; funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais; funções de segurança, relacionadas com a proteção de bens e de pessoas; funções contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas; funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das demais. (Chiavenato, 1976).

Mais tarde, com a abordagem Humanística da Administração, surge a Psicologia do Trabalho, responsável pelas questões da análise do trabalho, adaptação do trabalhador ao trabalho e do trabalho ao trabalhador. Para a Psicologia do trabalho existem duas idéias principais relacionadas às atividades laborais: o fator humano e o material (ferramentas,

máquinas, matérias-primas). Esta abordagem contribuiu bastante para a demonstração da parcialidade dos princípios da administração da Teoria Clássica (Chiavenato, 1976).

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos basicamente como um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. Os trabalhadores e sindicatos da época passaram a interpretar a Administração Científica como um meio de explorar os empregados a favor dos interesses dos patronos. A Escola Humanística surgiu, então, para corrigir a forte tendência à prática do trabalho desumano ao qual eram submetidos os empregados na época (Chiavenato, 1976). Esta teoria estava relacionada também com a interação social, já que Relações Humanas são atitudes desenvolvidas pelo contato entre pessoas e grupos (Chiavenato, 2001).

Chiavenato (1998) acrescenta, ainda, que o homem na abordagem mecanicista era tido como um objeto moldável aos interesses organizacionais e de fácil manipulação, motivado somente pelo salário e benefícios. Essa fase denominou-se Teoria Clássica da Administração. A humanização dessa teoria fez surgir a Escola das Relações Humanas, mudando o foco da preocupação e a abordagem principal, agora não era a máquina o mais importante, era o homem.

Dessa forma, pode-se dizer que, há tempos atrás, o departamento de Gestão de Pessoas atuava de maneira operacional, ou seja, o funcionário executava suas atividades automaticamente, sendo controlado pelo chefe de maneira centralizada. Atualmente o cenário apresenta-se bem diferente, pois o funcionário agora é chamado de colaborador e o chefe de gestor, valorizando ambos. Segundo Dutra (2004), “A valorização das pessoas é mediada pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização” (p.71). Pode-se perceber, portanto, que a preocupação com o bem-estar e com a valorização das pessoas no trabalho volta-se em benefício da própria organização, como uma troca equilibrada e satisfatória a todos.

Segundo Chiavenato (2005), “a tendência moderna é descentralizar as decisões e ações de RH rumo aos gerentes, que se tornam os gestores de pessoas” (p.28). Dentre as consequências geradas pela descentralização da ARH pode-se citar: desmonopolização das decisões e ações de RH; o órgão torna-se consultor interno dos gerentes de linha; focalização no cliente interno; favorece a administração participativa dos gestores e equipes; o órgão rompe as suas fronteiras e limites, e torna-se mais aberto e receptivo; há a necessidade de terceirizar algumas atividades burocráticas.

Há mais de vinte anos, a Gestão de Pessoas está sendo considerada uma área estratégica, pois se responsabiliza por aumentar o envolvimento dos colaboradores, integrar sistemas de suporte, promover clareza e comprometimento sobre valores e objetivos aos colaboradores, bem como do significado da sua área de trabalho, das suas atividades desempenhadas, das suas responsabilidades e contribuições esperadas. Para Chiavenato (1998), o atual profissional de Recursos Humanos é solicitado a nível organizacional, ou seja, se envolve na organização a nível global e não mais em planos isolados. Isso quer dizer que está mais engajado na estratégia empresarial.

Com todos estes avanços, surgiu a necessidade de mudar também o termo Recursos Humanos. Segundo Carneiro (2001), a utilização desse termo para designar a função tornou-se inadequado, já que a palavra recurso gera más interpretações quanto à realidade da Gestão de Pessoas. Recurso, portanto, é algo que se pode utilizar até a sua exaustão e depois é descartado e, por tratar-se de lidar com pessoas, não é o caso, pois estas representam a essência da organização.

A Gestão de Pessoas (GP), antiga Recursos Humanos (RH), passou a ser assim denominada, pois, após longas discussões sobre o assunto, definiu-se que não se pode considerar a GP como um setor ou área específica responsável pelas relações organizacionais; e localizada em um determinado espaço físico de uma empresa, de maneira estática. Não há o

estabelecimento de um setor de GP como há para as transações financeiras, para a comercialização dos produtos e outros (Carneiro, 2001).

Dessa forma, tornou-se extremamente necessário mudar o termo RH para GP, designando que a verdadeira função ou papel desempenhado pela GP, através do exercício da função dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), é tanto de responsabilizar-se pelas relações entre organização e seus colaboradores quanto de promover uma interação entre todas as áreas da organização em questão. Mas que essa não seria uma atividade específica de um setor, estaria em todos os setores. O objetivo de se expandir a função de treinamento, dentro do contexto GP, estaria relacionado ao bom funcionamento empresarial, no qual todos os funcionários teriam a responsabilidade pelo bom andamento de seus negócios a nível geral (Carneiro, 2001). Vale destacar que, no Brasil, esta transição de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas aconteceu tardiamente, bem como a própria aplicação da Psicologia Organizacional (Zanelli, 2002).

A área de Gestão de Pessoas pode ser interpretada de três maneiras distintas, como função ou departamento, como um conjunto de práticas de recursos ou como profissão. A GP vista como departamento é um elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, dentre outros. A GP vista como um conjunto de práticas de Recursos Humanos representa como a organização opera estas atividades. Como profissão, a Gestão de Pessoas refere-se aos próprios profissionais que trabalham na área em tempo integral (Chiavenato, 2005).

1.2 DEFINIÇÕES PARA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Atualmente, a Gestão de Pessoas, por ser uma área de visão estratégica, está relacionada também com o desempenho a ser atingido pelos colaboradores, que vai refletir em outras atividades relacionadas aos Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e na própria avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (1998), após serem recrutados e selecionados, os colaboradores são integrados à organização, adaptados aos cargos e avaliados em seu desempenho. Para Chiavenato (2005), “Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Existem seis processos principais na área de Gestão de Pessoas, são eles: agregar pessoas, aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; monitorar pessoas” (p.14).

Segundo Bergamini (1987), avaliar ou julgar o comportamento das pessoas é uma necessidade natural do ser humano. O indivíduo está constantemente se auto-avaliando e avaliando os outros. Desta forma, nas empresas, não acontece diferente. Há um momento específico para que haja a avaliação do desempenho de cada funcionário em seu cargo.

O processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos e, nos casos em que isso não está sendo conseguido, implementação de uma ação corretiva (Robbins, 1978, p.449).

Dentre as atividades competentes à Gestão de Pessoas, destaca-se como uma das mais importantes, a Avaliação de Desempenho (AD), um processo no qual se avalia o desempenho do colaborador em suas atividades no cargo que ocupa em determinado período e se compara com o perfil esperado para esse cargo, a fim de identificar os pontos positivos e os pontos a melhorar e transmitir os resultados do desempenho ao avaliado.

Assim, este terá a oportunidade de conhecer como é visto seu trabalho e poderá desempenhar suas atividades de maneira mais segura, acertando suas falhas e/ou mantendo ou aperfeiçoando o que há de positivo. Conforme resume Chiavenato (1998), a “Avaliação de Desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações” (p.103). Koontz e D’Donnell (1969), defendem a idéia de que a Avaliação de Desempenho Organizacional deve ser realizada baseada no futuro, de forma que os desempenhos inadequados possam ser sanados antes mesmo que ocorram.

Segundo Siqueira (2002), a Avaliação de Desempenho é “a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real” (p.56). Seguindo este raciocínio, tem-se a avaliação como uma oportunidade dada ao colaborador para desenvolver mais o seu potencial, a fim de atingir o esperado para o cargo ocupado na organização.

Chiavenato (1998) define ainda Desempenho como o comportamento do avaliado, com o intuito de alcançar os objetivos pré-determinados, isto é, o desenvolvimento de uma estratégia individual para se chegar a algo pretendido. Segundo Chiavenato (2005), a Avaliação de Desempenho é o processo que mede o comportamento e o desempenho do funcionário em suas atividades, isto é, o grau em que o mesmo alcança seus objetivos no trabalho.

É avaliado também, segundo Chiavenato (2005), a contribuição que os trabalhadores deram para o avanço do sistema administrativo ao rever as suas atividades produtivas passadas. A avaliação deve ser orientada mais para o futuro do que para o passado, com o intuito de se aproveitar todo o potencial humano da organização. Portanto, ainda segundo o autor, o processo de “avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho

de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (p.223)

O processo da AD se desenvolve em quatro etapas, segundo Chiavenato (1998), a determinação dos objetivos do desempenho humano, a montagem da sistemática de avaliação desse desempenho, sua implantação, manutenção e controle.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da Avaliação de Desempenho, para Chiavenato (1998), dependem da política organizacional a nível geral, e da política de Recursos Humanos, a nível mais específico. A AD proporciona a avaliação da atuação profissional, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho dos empregados. O conhecimento do elemento humano possibilita um melhor aproveitamento dos empregados, ajustando cada um ao seu potencial, de acordo com os requisitos para cada cargo. A detecção de problemas em determinadas áreas, caso seja freqüente, podem identificar problemas de supervisão, garantindo uma avaliação indireta, isto é, dos supervisores. A Avaliação de Desempenho facilita a criação de um ambiente favorável, de boas relações humanas e satisfação, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e remunerativo (Chiavenato, 1998).

Segundo Robbins (1978), citado por Hourneaux Junior (2005), aponta que uma avaliação de desempenho em uma organização deve mensurar quatro elementos principais e diferentes entre si, são eles a quantidade, qualidade, custo e tempo. Já Hampton (1992), citado por Hourneaux Junior (2005), descreve três questões para a formulação do processo de avaliação, o que medir, como medir e quando medir.

A Avaliação de Desempenho, para ser mais efetiva, deve estar articulada com outras atividades da Gestão de Pessoas, como por exemplo, o recrutamento e seleção e a área de

treinamento. É um processo utilizado para efeito de decisões administrativas, desenvolvimento e *feedback* aos funcionários e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e dos procedimentos organizacionais (Spector, 2003). Já segundo Robbins (1978), citado por Hourneaux Junior (2005), para se atingir a eficácia em um sistema de avaliação deve-se promover oportunidade, isto é, o momento para a realização da avaliação; flexibilidade para mudanças; economia no processo; compreensibilidade de todos os envolvidos; correlação do que é avaliado com a estratégia organizacional; habilidade de identificar uma exceção relevante a fim de agir sobre ela.

No recrutamento e seleção, a Avaliação de Desempenho auxilia na própria avaliação do trabalho dos profissionais desta atividade, identificando se as pré-avaliações dos candidatos feitas por eles no momento da seleção são realmente comprovadas, ou seja, se os candidatos à vaga atendem às características dos perfis para o cargo que ocupam mesmo após um período específico. Se houver compatibilidade, os profissionais da área estão desempenhando bem suas funções, caso contrário, é necessário rever alguns aspectos a fim de evitar possíveis erros e gastos mais adiante.

Com relação ao treinamento, a Avaliação de Desempenho auxilia identificando necessidades de capacitação para o colaborador, tanto por meio da avaliação do supervisor quanto da avaliação do próprio colaborador, isto é, qualquer um deles pode solicitar treinamento caso haja interesse e necessidade. Ao mesmo tempo, possibilita o desenvolvimento técnico-profissional do colaborador, na tentativa de adequá-lo a seu perfil de maneira mais satisfatória, otimizando a condução de suas atividades.

Reitera-se, o processo de Avaliação de Desempenho correlaciona-se com as demais áreas de atuação do profissional de Psicologia Organizacional. Não é, de forma alguma, um processo isolado, todas estas atividades estão interligadas. Se uma não funciona de maneira satisfatória, certamente, acarretará prejuízo da outra.

Avaliação de Desempenho também proporciona o momento da entrevista de *feedback*, uma conversa entre supervisor e colaborador com o intuito de passar informações referentes ao desempenho do colaborador no dado período, o que se espera dele e o que está faltando para atingir o esperado. É extremamente importante que esse momento aconteça, pois será através dele que o colaborador conhecerá o seu desempenho avaliado pelo supervisor e, da mesma forma, poderá expor suas idéias, necessidades, problemas enfrentados, entre outros. Além do autoconhecimento proporcionado ao colaborador, este momento facilita a relação supervisor-colaborador, pois é durante a conversa que ambos ficam mais próximos.

Chiavenato (2005) acrescenta que todo funcionário merece receber retroação sobre seu desempenho, para saber como está desempenhando suas atividades. Sem a retroação, o funcionário fica inseguro sem conhecer como está sendo visto o seu trabalho. Para a organização esse momento também é de grande importância, pois será possível, a partir da avaliação de desempenho, conhecer as potencialidades de cada funcionário.

A falta de reconhecimento é um sentimento que está atrelado na maioria das vezes ao reconhecimento subjetivo, ou seja, o *feedback* sincero, realizado de preferência formalmente. É necessário para que o colaborador perceba se o seu trabalho atende ou não às expectativas dos gestores, como também se é reconhecido como um funcionário que agrega valor e qualidade para a empresa (Chiavenato, 2005).

Outro fator de extrema importância é a clareza dos papéis e das atribuições. Os colaboradores que trabalham sem obter clareza de seu papel na empresa, ou seja, não compreendendo o impacto do seu trabalho no todo, ou a importância de suas atividades e a relação delas com os resultados, provavelmente não irão gerar significado naquilo que fazem. Essa deve ser uma responsabilidade dos supervisores, que deverão juntamente à sua equipe, definir de maneira clara: as atribuições, as tarefas, os papéis e alinhar as expectativas sobre os resultados a serem alcançados no papel de cada colaborador (Chiavenato, 2005).

A Avaliação de Desempenho, portanto, pode ter vários objetivos: melhorar os resultados da equipe de Recursos Humanos; adequar o colaborador ao cargo; identificar necessidades de treinamento; dar *feedback* de como o colaborador está desempenhando suas atividades a fim de que haja um aprimoramento das mesmas; auxiliar no processo de promoção do colaborador; relacionar o bom desempenho com o salário e facilitar a comunicação e as relações humanas entre os supervisores e os colaboradores (Chiavenato, 1998).

A falta da medição de desempenho, para Rummler e Brache (1994), citado por Hourneaux Junior (2005), pode acarretar dificuldades como impossibilidade de gerenciamento do próprio desempenho; não identificação das dificuldades e prioridades; não conhecimento do que se espera para o cargo em que ocupa; falta de *feedback* para verificação do desempenho; ausência de base objetiva para recompensar e punir e de mecanismos que indicam ações para o aperfeiçoamento do desempenho; não segurança no desempenho dos colaboradores por parte do gerente.

1.4 IMPORTÂNCIA

O programa de Avaliação de Desempenho deve ser bem planejado, coordenado e desenvolvido, pois pode trazer benefícios, a curto, médio e longo prazo. Tanto o colaborador, quanto o supervisor, a organização e a comunidade se beneficiam com este processo (Chiavenato, 1998). Segundo Zanelli (2002), realizar uma avaliação de desempenho envolve um processo de 5 (cinco) etapas: elaborar o projeto, preparar a organização, acompanhar a realização, analisar dados e encaminhar resultados.

O desempenho é mais bem avaliado quando verificado em relação a um critério ou padrão de comparação. Dessa forma, o critério é um padrão em relação ao qual é possível

julgar qualquer desempenho, inclusive o de uma pessoa, permitindo distinguir o bom do mau desempenho – Spector, 2003. Portanto, cada Supervisor deve ter conhecimento das atribuições referentes ao cargo do colaborador avaliado, no sentido de poder comparar seu desempenho atual com o esperado, ou seja, adequar seu desempenho ao perfil do cargo que ocupa.

O colaborador, ao se submeter à Avaliação de Desempenho, passa a conhecer as regras do jogo, isto é, os comportamentos dos funcionários que a empresa valoriza; as expectativas do supervisor, bem como seus pontos fracos e a melhorar; as providências que o supervisor vai tomar para auxiliá-lo na melhoria de seu desempenho (treinamentos, estágios, cursos) e as que ele mesmo deve tomar; além de poder se avaliar quanto ao próprio desenvolvimento e controle (Chiavenato, 1998).

Para o supervisor, os benefícios geram condições de avaliar o desempenho e o comportamento de seus colaboradores, contando com um sistema de medição que neutraliza a subjetividade; propor melhorias para o desempenho de seus funcionários e auxiliar a comunicação entre eles (Chiavenato, 1998).

A organização também se beneficia, pois através da Avaliação de Desempenho, torna-se capaz de avaliar seu potencial humano; definir a contribuição de cada empregado; identificar as necessidades de aperfeiçoamento em determinadas atividades; dinamizar a política de Recursos Humanos oferecendo oportunidades, estimulando produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho (Chiavenato, 1998). Spector (2003) acrescenta que um bom projeto de Avaliação de Desempenho baseia-se na análise do trabalho por meio de critérios que determinam os principais componentes a serem avaliados, objetivando acompanhar o desempenho do funcionário avaliado.

1.5 TIPOS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2005), há vários tipos de avaliações, dependendo de quem irá avaliar o funcionário, ou seja, das pessoas envolvidas no processo. Existe a Auto-avaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia frequentemente em sua performance, eficiência e eficácia, com base nos parâmetros preestabelecidos para o cargo.

Outro tipo de avaliação é a do gerente ou supervisor, que avalia seus subordinados pelos critérios estabelecidos pelo RH e, em seguida, comunica os resultados. Há também a avaliação em que o próprio funcionário se avalia e também é avaliado pelo gerente; nesse caso o gerente funciona como orientador e o funcionário se avalia em função da retroação que recebeu do gerente.

Há a avaliação feita pela equipe de trabalho, sendo que cada um avalia os demais membros e todos, ao final, definem seus objetivos e metas a alcançar para propor melhorias no desempenho. A avaliação de 360° é uma avaliação feita de modo circular com todos os elementos que interagem com o avaliado, no caso, chefe, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, dentre outros que façam parte desse contexto.

Existe a chamada avaliação para cima, contrária a que o gerente faz, desta vez o subordinado avalia seu gerente, isto é, como o mesmo proporcionou meios e recursos para que a equipe alcançasse seus objetivos, como auxiliou seus subordinados a melhorar os resultados. Também existe a avaliação feita pela comissão de avaliação de desempenho, isto é, um grupo de pessoas avalia coletivamente o desempenho dos funcionários de maneira direta ou indireta. Esta comissão é constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou unidades organizacionais; são membros permanentes ou provisórios.

Por último, há uma alternativa que vem sendo descartada por causa de seu caráter centralizador, monopolizador e burocrático, é a avaliação realizada pelo RH, com todas as

pessoas da organização. Por isso, o trabalho é a nível geral e não particular, gerando uma possível padronização do desempenho das pessoas, com o intuito de eliminar a diversidade na organização.

1.6 DIFICULDADES DE INSERÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Avaliação de Desempenho também tem seus pontos fracos, segundo Chiavenato (2005), isto é, quando as pessoas envolvidas relacionam o momento somente a recompensas ou punições pelo desempenho demonstrado no passado; quando a ênfase do processo é apenas o preenchimento de formulários e não acontece uma avaliação crítica e objetiva; quando os avaliados consideram o processo como injusto ou tendencioso; quando há uma retroação desfavorável e o avaliado reage de maneira negativa e quando a avaliação baseia-se em fatores que não correspondem ao que deveria ser avaliado, ou seja, não agrega nenhum tipo de valor ao avaliado.

Segundo Hourneaux Junior (2005), na conclusão de sua pesquisa, os sistemas de avaliação de desempenho são híbridos, isto é, advêm de vários métodos e, por isso, necessitam ser customizados para a realidade de cada empresa, já que cada uma é uma entidade diferenciada, merecendo uma abordagem contingencial.

Ainda segundo o autor acima, a cultura da organização é considerada um fator de extrema importância também para o sucesso do processo de avaliação de desempenho, ou seja, há uma necessidade de se consolidar questões técnicas e cristalizar a consciência da importância de se mensurar o desempenho em uma organização.

Para Chiavenato (2005), ao estudar as organizações, a cultura corresponde ao modo de vida da organização em todos os seus focos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas. A Cultura Corporativa, portanto, é um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por

normas, valores, atitudes e expectativas; compartilhados por todos os membros da organização.

Outro fator importante, para Hourneaux Junior (2005), na implantação do processo de avaliação de desempenho, com base em Kaplan e Norton, é o processo de comunicação estratégica a todos os níveis organizacionais. É necessário, portanto, que os funcionários conheçam a estratégia empresarial, o desdobramento desta estratégia a nível individual e a correlação entre ambos os objetivos.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO HOSPITAL BRASÍLIA

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Hospital Brasília foi inaugurado em 1987, portanto, este ano completará 20 anos de existência. Até 1998 era conhecido como Golden Garden, com serviços voltados a um único convênio, Golden Cross.

Em 2000, o Hospital Brasília, também conhecido como HOBRA, passou a ser administrado pelo grupo ESHO, gerando novas e importantes mudanças no universo da organização, resultando no atendimento a usuários de 70 diferentes planos de saúde.

O Hospital Brasília possui cerca de 650 colaboradores, não incluídos os terceirizados. Possui os seguintes setores: Qualidade, Superintendência, Diretoria, Gerência Administrativa Financeira, Contabilidade, Compras, Faturamento, Informática, Talentos Humanos, Recepção/Internação, Pronto Socorro, Centro Cirúrgico, Terapia Intensiva Neonatal, Unidade de Terapia Intensiva, Gerência de Enfermagem, Unidade 1, Unidade 2, Unidade 3, Radiologia, Farmácia, Nutrição, Centro de Material Esterilizado, Manutenção, Educação e Desenvolvimento de Pessoas, Setor de Pessoal, Setor de Recrutamento e Seleção, Banco de Leite, Central de Atendimento e Serviço de Apoio, Resgate, Segurança e Medicina do Trabalho, Limpeza, Lavanderia, Almoxarifado, Centro de Estudos, Serviço de Arquivo Médico, Serviço de Apoio ao Médico e Setor de Controle de Infecção Hospitalar.

Ao ingressar na empresa, os novos colaboradores contam com os seguintes benefícios: planos de saúde ao colaborador e aos dependentes diretos dos mesmos; plano odontológico; auxílio alimentação (no local) e vale transporte.

Todos os colaboradores possuem uma identidade funcional (crachá), que deve ser portada dentro do Hospital, em local visível. O crachá identifica-os e é utilizado na contagem do ponto e o código de barras contabiliza as vezes que o colaborador utilizou o refeitório em horário de almoço.

Existe a preocupação com a Ética Profissional, ou seja, os colaboradores devem manter sigilo sobre informações confidenciais recebidas no desempenho de suas funções. Resultam em falta grave as indiscrições, diretas ou indiretas que possam vir a prejudicar a empresa.

Para manter a Saúde Ocupacional, é dever de todos os colaboradores ter conhecimento e aplicar as normas de segurança no trabalho, a fim de evitar prejuízos como: paralisação de atividades, afastamentos, acidentes e outros.

O HOBRA presta serviços incessantemente, e seus clientes são tanto internos quanto externos. Dessa forma, há uma grande preocupação com o atendimento e com a imagem que este traz ao cliente quanto ao trabalho do colaborador em si, do setor em que está inserido e até na visão do Hospital como um todo.

O Hospital Brasília está engajado em Programas Comunitários, ou seja, Campanhas de Solidariedade, com visitas e doações realizadas com frequência, principalmente quando é período de datas comemorativas. São doados alimentos, vestimentas, calçados e brinquedos; além da própria visita que proporciona momentos de descontração, carinho e atenção aos menos favorecidos.

2.2. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA

O processo de Avaliação de Desempenho realizado no Hospital Brasília acontece quando o colaborador completa 40 (quarenta) dias e 80 (oitenta) dias de trabalho para a Empresa, contados a partir do dia da admissão. Existem dois participantes envolvidos neste processo: o Supervisor e o Colaborador. No Hospital Brasília, a Avaliação de Desempenho vem sendo realizada há 2 (dois) anos com os principais objetivos: levantar as necessidades de treinamento e implantar a cultura do *feedback* na empresa.

Este processo consiste resumidamente em: identificar os novos colaboradores do Hospital; contar e estabelecer o período de realização e entrega da avaliação; identificar o setor e o supervisor que deverá avaliar este colaborador; confeccionar um controle contendo a assinatura do supervisor para ter como comprovante de entrega da avaliação; organizar as avaliações em uma pasta; explicar o procedimento da Avaliação de Desempenho; controlar as datas e cobrar as avaliações junto aos supervisores; anotar no controle o dia em que a avaliação foi entregue; tabular e elaborar gráficos a partir dos dados das avaliações; levantar os treinamentos necessários citados na avaliação tanto do supervisor quanto na auto-avaliação e apresentação dos resultados aos colaboradores do Hospital.

O responsável pela organização e controle das Avaliações de Desempenho entrega ao Supervisor, em mãos, as avaliações do colaborador que se encontra no Período de Experiência.

O Supervisor recebe os 4 (quatro) formulários de preenchimento da Avaliação de Desempenho, 2 (dois) primeiros referem-se ao formulário do Supervisor e ao formulário do próprio Colaborador (auto-avaliação) no primeiro período e os 2 (dois) últimos para serem preenchidos aos 80 (oitenta) dias. O formulário a ser preenchido pelo Supervisor é exatamente

igual ao formulário reservado ao Colaborador, ou seja, possuem os mesmos critérios de avaliação.

O formulário de Avaliação de Desempenho atualmente utilizado no Hospital Brasília avalia o colaborador de maneira bastante geral, pois é composta de vários fatores. Em sua maior parte, é um instrumento útil para essa atividade específica do psicólogo organizacional. É extensa, porém, de rápido preenchimento e fácil avaliação. Na Avaliação de Desempenho do Hospital do Período de Experiência, existe uma escala de 0 (zero) a 3 (três) no nível de avaliação (abaixo do esperado, atinge parcialmente o esperado, atinge o esperado, acima do esperado). A Avaliação de Desempenho Anual possui 11 (onze) fatores e a Avaliação de Desempenho do Contrato de Experiência possui 27 (vinte e sete) fatores para os colaboradores de todas as áreas e mais 4 (quatro) específicos da Enfermagem.

Os fatores que constituem a Avaliação de Desempenho do Período de Experiência para todos os colaboradores são: adaptação funcional; apresentação pessoal; assiduidade; cortesia; criatividade; cooperação; envolvimento organizacional; disponibilidade; disciplina; gerência de tempo; humor; interesse; iniciativa; interação com a equipe; interação com a liderança; motivação; organização; pontualidade; rapidez; responsabilidade; resistência à frustração; segurança; conhecimentos técnicos; produção; qualidade; técnicas de assepsia; utilização de equipamentos. Para os cargos de enfermagem, são analisados outros fatores específicos: anotações em prontuário; eficiência nos protocolos; procedimentos operacionais padrão; trocas de plantão.

Já na Avaliação de Desempenho Anual possui um formulário diferenciado, menos extenso, com os seguintes fatores: engajamento institucional; segurança no trabalho; qualidade e produtividade; orientação para o usuário; energia e disposição para o trabalho; pontualidade e assiduidade; trabalho em equipe; atualização; habilidade técnica; flexibilidade

e adaptabilidade; relacionamento interpessoal. Este formulário avalia todos os colaboradores, independentemente do cargo.

Essas informações foram retiradas do formulário de Avaliação de Desempenho do Período de Experiência do Hospital Brasília (ANEXO 1 e 2) e da Avaliação de Desempenho Anual do Hospital Brasília, respectivamente, e todos os fatores são acompanhados de definições, a fim de facilitar o processo de avaliação e não permitir erros de conceituação no momento da avaliação. Por exemplo: Qualidade e produtividade: realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.

Ao completar 40 (quarenta) dias de Empresa, o Colaborador recebe de seu Supervisor o formulário para ser preenchido. Ao mesmo tempo, o Supervisor também avalia o desempenho de seu colaborador. Quando os dois formulários estiverem preenchidos, o Supervisor faz uma entrevista de *feedback*, a fim de comparar os dois formulários; passar informações referentes à sua visão quanto ao desempenho de seu colaborador; abrir espaço para que ele exponha suas dificuldades, opiniões e problemas a serem resolvidos; agir em conjunto supervisor e colaborador no sentido de propor possibilidades de melhoria e gerar no colaborador uma segurança com relação ao desempenho de suas atividades.

Da mesma forma acontece aos 80 dias do colaborador na Empresa, porém, acredita-se que nessa fase o colaborador tenha mais conhecimento de como funciona o processo, dos benefícios que ele pode gerar, das suas chances na empresa e está mais seguro no desempenho das suas atividades.

Após a entrevista, esse momento de interação entre Supervisor e Colaborador, os formulários voltam para o responsável pela organização e controle das avaliações para que os resultados sejam tabulados, inseridos em gráficos e apresentados periodicamente aos Supervisores da Empresa, em Reunião Gerencial.

A partir destes resultados, os Supervisores geram um Plano de Ação a fim de melhorar o desempenho das atividades do setor, para tomar decisões futuras quanto ao quadro de pessoas lotadas em seu setor, identificar necessidades de treinamento, analisar o desempenho dos profissionais do setor de Recrutamento e Seleção e questões sobre o Clima Organizacional.

Os colaboradores que são admitidos na Empresa são convocados a participarem da Ambientação, momento no qual a empresa proporciona uma apresentação da sua história, do seu funcionamento, dos benefícios que os colaboradores podem receber e outros. A Avaliação de Desempenho está inserida em uma das apresentações realizadas. Neste momento explica-se o conceito, os objetivos, as vantagens para o colaborador, para o supervisor e para a própria empresa do processo de Avaliação, com ênfase maior para o momento do *feedback*.

Portanto, inicialmente, os novos colaboradores já entram em contato com o processo de Avaliação de Desempenho no Período de Experiência, para que entendam basicamente como devem proceder no momento em que forem avaliados, pois as demais informações serão transmitidas pelo próprio Supervisor. Também são informados neste momento que ao final de todo ano, serão reavaliados pela Avaliação de Desempenho Anual, com a participação de todos os colaboradores do hospital.

A Avaliação de Desempenho também é um dos requisitos a ser analisado para a liberação do benefício da Bolsa de Estudos. Por isso, somente o colaborador que for avaliado como *bom* ou *excelente* na Avaliação de Desempenho, poderá concorrer ao benefício. Portanto, a avaliação de desempenho está diretamente ligada a benefícios, tanto na Bolsa de Estudos como Auxílio Creche para os colaboradores que obtiverem um bom desempenho. Dessa forma, o colaborador sente-se motivado a melhorar seu desempenho.

A Avaliação de Desempenho do Hospital Brasília é extensa, porém, de rápido preenchimento e fácil avaliação. Apesar disso, ainda sente-se a dificuldade de alguns

supervisores participarem ativamente do processo. Os fatores avaliam corretamente a nível geral, porém alguns fatores exigidos para determinadas funções não cabem ao que realmente atuam no cargo; justamente porque são aplicadas as mesmas avaliações a todos os colaboradores do Hospital, com apenas um campo específico para os colaboradores da Enfermagem.

Uma dificuldade encontrada pelo responsável pela Avaliação de Desempenho no Hospital é a realização manual de todo o processo. Desde a organização das avaliações até a tabulação e elaboração de gráficos. Esta situação dificulta um pouco a efetividade do retorno dos resultados que deve ser dado para a empresa, após a realização de todas as avaliações. Porém, este é um assunto que vem sendo discutido e que, provavelmente, será resolvido o mais rápido possível, com a implantação de um novo sistema (Microsiga) nos computadores do Hospital, tornando as atividades do RH (Recursos Humanos) mais eficazes.

Outra questão importante é fazer com que o processo de Avaliação de Desempenho torne-se algo inerente à Cultura Organizacional, pois nem todos os supervisores possuem essa mentalidade e atentam para a necessidade e importância da realização desta atividade. No Hospital Brasília, a Avaliação de Desempenho vem sendo realizada há quase 3 (três) anos com os principais objetivos: levantar as necessidades de treinamento e implantar a cultura do *feedback* na empresa. Apesar disso, tem-se que essa cultura ainda não atinge todos os colaboradores. É importante que todos os colaboradores possuam esta mentalidade, pois é uma ferramenta bastante útil para o desenvolvimento do Hospital e do nível de profissionalismo dos membros desta instituição.

De maneira geral, por ser um processo novo no Hospital Brasília, ainda possui algumas dificuldades na sua realização; porém, pode-se perceber que já houve um desenvolvimento desde que foi implantado e que há uma preocupação em melhorar a cada dia, em todos os aspectos.

3 METODOLOGIA

3.1. AMOSTRA

Foram selecionados aleatoriamente 9 (nove) trabalhadores de áreas diversas (Qualidade, Departamento Pessoal, Segurança e Medicina do Trabalho, Contabilidade, Recrutamento e Seleção, Central de Atendimento e Serviço de Apoio, Recepção/Internação), dentre elas, 3 (três) Supervisores de área e 6 (seis) Colaboradores, entre 21 e 49 anos, sendo 6 (seis) casados e 3 (três) solteiros, 3 (três) homens e 6 (seis) mulheres.

3.2. INSTRUMENTOS

Foi utilizada entrevista semi-estruturada, gravada e transcrita, abordando questões como: o entendimento da Avaliação de Desempenho e a comparação com o entendimento dos demais, seus objetivos, sua importância, seu funcionamento, o formulário de avaliação, os benefícios que o mesmo traz para a organização, para o avaliado e para o avaliador, seu impacto no Hospital, o *feedback*, as dificuldades ao avaliar e sentimentos ao ser avaliado, as falhas no processo e maneiras de tornar o processo mais eficaz.

3.3. PROCEDIMENTOS

Entrou-se em contato com os trabalhadores a serem entrevistados para conferir a disponibilidade de cada um e para marcação das datas das entrevistas.

Após a marcação da data de entrevista com cada entrevistado, foi realizada uma entrevista semi-aberta com 17 (dezesete) perguntas, como base para o desenvolvimento da entrevista. Estas entrevistas foram transcritas e analisadas a partir dos capítulos teóricos.

4 RESULTADOS

Primeiramente os resultados foram estruturados em uma sequência de resumo de entrevistas para facilitar a compreensão da opinião de cada entrevistado por parte dos leitores quanto aos temas abordados nas entrevistas. Em seguida, são apresentadas tabelas contendo os temas principais das entrevistas na visão de cada entrevistado seguidas cada uma de comentários referentes a estes temas. Em anexo, estão todas as 9 (nove) as entrevistas transcritas para uma apreciação mais completa.

Entrevista 1 – Aderval Corrêa, 33 anos

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta utilizada para envolver, validar, qualificar e premiar o desempenho profissional dos colaboradores. A importância do processo relaciona-se com o nível de maturidade da organização, pois quanto mais madura a empresa, os trabalhadores terão melhores desempenhos. Acredita que os colaboradores têm medo de serem avaliados por não terem a certeza da correta aplicação da avaliação pelo supervisor. O formulário deveria ter a parte comportamental, o alcance do nível de capacitação necessária para melhoria contínua das atividades e ser alinhado com resultados esperados pelo setor. O processo da Avaliação de Desempenho ainda encontra-se incipiente, não gerando benefícios. Quando avalia o colaborador se sente portador de grande responsabilidade e tem dificuldades de alinhar os resultados esperados aos itens da avaliação. Quando é avaliado sente-se ansioso por *feedback*.

Entrevista 2 – Giselle Fraga, 21 anos

A Avaliação de Desempenho é um processo de qualidade que tem como objetivo mensurar o desenvolvimento e a satisfação do colaborador, bem como a satisfação da empresa com relação ao desempenho do colaborador avaliado. É de grande importância, pois avalia o

colaborador objetivamente, de forma clara e concisa, propondo melhorias nos pontos de maior deficiência. A compreensão do colaborador depende da comunicação entre supervisor e colaborador, se esta não for satisfatória, o objetivo da avaliação não está sendo alcançado. Acredita que o formulário é de fácil entendimento, mas mesmo assim, existem dificuldades nos setores de base onde o grau de instrução ainda é baixo. O processo funciona de maneira organizada e cumprindo as datas previstas sempre que possível; porém parece que a seriedade dispensada para o processo não está suficiente. Para ela, as diretrizes da Avaliação de Desempenho são eficientes, mas os dados colhidos não são bem aproveitados. Quanto aos benefícios, pode-se citar: identificação de falhas nos processos humanos; oportunidade do avaliado poder expor suas dificuldades de maneira objetiva e oportunidade do avaliador trocar experiências com o colaborador para que os processos do setor sejam agilizados. Quando avalia, sente-se insegura, mas no decorrer do processo relaxa. Uma das dificuldades no processo está a falta de compromisso dos supervisores com as datas previstas e o apoio da Diretoria no processo.

Entrevista 3 – Jackson Braga, 26 anos

A Avaliação de Desempenho, é quando o chefe avalia seu funcionário na tentativa de identificar pontos falhos e uma forma de incentivar melhorias nos serviços, conhecimento de limites e problemas futuros. Acredita que os colaboradores entendem o processo de maneira diferente, pois depende da cultura, escolaridade e conhecimentos do colaborador a ser avaliado. Quanto ao formulário, acredita que falta objetividade, não deveria ser padrão, deveria ser específico por cargo e setor. Quanto à entrevista feita com o supervisor, deveria haver um treinamento e preparo para o avaliador, não poderia ser qualquer pessoa, pois muitos não estão capacitados. Dessa forma, não traz dados verdadeiros, avalia-se de maneira errada. Quanto aos benefícios para a empresa, avalia-se para passar os pontos a melhorar,

tornar os colaboradores bem informados, preparados e com conhecimento. Para os colaboradores, se há benefícios, não chegam ao avaliado, pois ele não recebe o retorno que espera. As falhas, portanto, são que todos os colaboradores são avaliados com os mesmos itens e a falta de capacitação dos supervisores para avaliar. A avaliação deveria ter a participação de um psicólogo ou deveria se feita só com ele, pois o supervisor influencia diretamente o colaborador no momento da entrevista.

Entrevista 4 – Juliana Frota, 49 anos

A Avaliação de Desempenho é uma maneira da pessoa se avaliar e ser avaliada. É um meio de mostrar minhas qualidades ao supervisor. A avaliação é importante, pois serve para o crescimento de quem está sendo avaliado. Não acredita que todos compreendem o processo da mesma maneira, pois muitas vezes, não fica esclarecido. O avaliador não avalia o que deveria e assim confunde a cabeça do colaborador. Quanto ao formulário, existem perguntas confusas. Depende muito de quem avalia, pois alguns avaliadores não entendem o objetivo dessa avaliação. A avaliação auxilia também na melhoria do relacionamento entre supervisor e colaborador e o crescimento ou insatisfação depende muito do entendimento de ambas as partes. Depende de quem eu estiver avaliando, pois dependendo da pessoa, não posso ser verdadeira. A falha é que as coisas continuam do mesmo jeito, mesmo após a avaliação. Quando acontece uma avaliação, acho que tudo que não está bom deve ser mudado.

Entrevista 5 – Luciene Rodrigues, 39 anos

A Avaliação de Desempenho é uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal, onde a empresa, através dos resultados, poderá observar as habilidades, promover e desenvolver pessoas ao máximo do seu potencial. Permitir ao colaborador atingir uma realização pessoal e profissional e, acima de tudo, uma integração plena entre liderança e

equipe. Os principais objetivos são: identificação das percepções dos avaliados em relação ao seu desempenho; identificação e incentivo à busca contínua por capacitação por parte dos colaboradores e sua aplicação no contexto organizacional; identificação dos sentimentos de crescimento, aprendizado, responsabilidade, satisfação e dificuldades; estabelecimento de critérios para as diferenciações de cargos, salários e responsabilidades. Acredito que ainda predominam o medo, a insegurança e a dificuldade para ouvir as críticas. Acredito que o exercício da humildade e a oportunidade de colocar-se no lugar do outro seria ferramenta ideal e possibilitaria melhor aceitação e amadurecimento pessoal e profissional. Na maioria das vezes não é divulgada a importância da Avaliação. Acredito que para se obter resultados é preciso trabalhar antecipadamente, preparando avaliados e avaliadores. Outro aspecto seria o acompanhamento e as consequências após a avaliação, os sentimentos em torno das necessidades de mudança. Entendo o processo como necessidade organizacional quanto à cultura, valores, anseios, tanto da empresa quanto dos colaboradores de estimular as competências, favorecendo melhor aprendizado, comprometimento, responsabilidade e satisfação. O formulário é simples e claro, o que deveria ser evidenciado seria o interesse, o cuidado, o incentivo e a valorização do colaborador; uma vez que a imparcialidade e a subjetividade, no entendimento dos questionamentos, às vezes, são mal interpretados. Acho que a avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não se deter de modo subjetivo sobre hábitos pessoais. Questionar ao invés de afirmar. E, ao criticar, não esquecer que nesse momento as críticas tem por objetivo melhorar o processo e o desempenho. Quanto aos benefícios para a organização, deveria haver um acompanhamento de forma clara e transparente, de como os colaboradores estão desempenhando suas funções, suas expectativas e a aceitação no comprometimento nas tarefas a ele designadas; percepção dos conflitos entre a liderança e os avaliados, com uma visão geral para a tomada de decisão; com essa ferramenta, a empresa poderá admitir, dispensar, promover, treinar ou advertir; servirá como

instrumento para melhorar os resultados humanos da empresa, identificando os colaboradores que necessitam de investimentos e selecionar os que estão em condições de promoções, transferências, etc. Responsabilidade da auto-avaliação (verificando livremente seu desempenho); conhecimento das expectativas da empresa quanto ao desempenho esperado; oportunidade de comunicação com a liderança; estar ciente dos pontos fortes e fracos, quanto ao seu desempenho e aceitação da necessidade de treinamento para seu desenvolvimento profissional. O método adotado é participativo e impulsionador, logo, não tive dificuldades de ser avaliada, apesar de discordar de colocações repetitivas e que a meu ver não contribuíram para a avaliação. O importante foi que compreendi os objetivos e metas da avaliação e hoje trabalho com o propósito de desenvolver tarefas que sirvam para o negócio da empresa e, para isso, a necessidade de um melhor planejamento para minha capacitação e desenvolvimento pessoal. Avaliar periodicamente o colaborador (máximo 6 meses), realizar reuniões com os líderes para esclarecer os motivos da avaliação de desempenho e para que os colaboradores possam se sentir motivados a serem avaliados e não obrigados; proporcionar um melhor acompanhamento dos líderes com relação aos seus avaliados, para que a avaliação seja feita de forma estruturada e contínua.

Entrevista 6 – Arlete Soares, 27 anos

A Avaliação de Desempenho é uma forma em que o supervisor pode avaliar o desempenho dos colaboradores do seu setor na suas atividades diárias. Quanto aos objetivos, poder adequar as atividades de cada colaborador com as demandas do setor e fazer com que eles tomem conhecimento das falhas e como melhorar seu desempenho. É importante pois, dessa forma, cada um vai fazer a sua parte. Acredito que eu entenda melhor o processo por trabalhar na área. Acho que os demais cumprem mais a parte burocrática, não entendem o real valor. Muitas pessoas nem sabem o porquê de estarem participando deste processo. Acho que

elas fazem porque têm que fazer, mas não compreendem os objetivos da avaliação. Talvez não tenham interesse de saber também. São dois formulários entregues ao supervisor. Quando o colaborador completa 40 dias e 80 dias na empresa o supervisor e o colaborador marcam uma hora para tratar da avaliação de desempenho, cada um preenche o seu formulário e depois comentam item por item da avaliação. Ao final, o supervisor emite seu *feedback* ao colaborador, como se fosse uma entrevista. Avalia muitos quesitos, mas acho que deveria ser específico para cada função, pois é bastante amplo, acaba avaliando questões mais pessoais do que o que o próprio trabalho exige. Os supervisores deveriam ser treinados para exercer de uma maneira mais satisfatória o processo. As pessoas deveriam compreender melhor o verdadeiro sentido de se realizar a avaliação de desempenho. A organização funciona com as pessoas. Se as pessoas são informadas de como devem realizar seu trabalho e têm meios para isso, de alguma forma, a avaliação de desempenho vai estar auxiliando nestes aspectos.

Benefício para o avaliador: conhecer o desempenho de cada colaborador para poder escolher o melhor profissional para exercer cada atividade do setor. O avaliado, ao saber de suas responsabilidades, poderá exercê-las de maneira mais segura e satisfatória. É mais fácil elogiar do que emitir as críticas, mas temos que tomar consciência do verdadeiro sentido da avaliação, que é consertar os erros logo nos 40 dias, para que aos 80 dias o colaborador esteja bem treinado, exercendo suas atividades de maneira mais satisfatória. Portanto, as críticas devem ser feitas, com o intuito de fazer com que o colaborador cresça e se desenvolva cada vez mais. Bom, ser avaliado é um processo difícil, ainda mais quando recebemos críticas. Mas, até então, minhas entrevistas com o supervisor foram bastante tranquilas. Os sentimentos geralmente estão entre insegurança e ansiedade. Formulário amplo, abrangendo itens mais pessoais do que relacionados ao trabalho em si e a atitude tanto do supervisor quanto do colaborador em acreditar na ferramenta de avaliação de desempenho como algo que possa acrescentar melhorias. Idéias de melhoria, diminuir o formulário,

especificando cada item ao que deve ser avaliado. Por exemplo: a criatividade é um item avaliado para qualquer cargo, como todos os outros, mas não é necessária tanta criatividade para um servente, da mesma forma que é para um profissional de recrutamento e seleção. Ao final, são somados os pontos e se esse fator criatividade diminuir o *score* final irá prejudicar uma pessoa que não precisa necessariamente ser criativa para desempenhar suas tarefas de maneira eficaz. É neste sentido.

Entrevista 7 – Clara Matias, 22 anos

A Avaliação de Desempenho é um tipo de avaliação que avalia o desempenho do colaborador na sua função. Ajuda o colaborador a desempenhar melhor suas atividades, sabendo exatamente o que tem que fazer e tendo meios para isso. Não sei se compreendem da mesma forma que eu, mas acho que ainda falta treinar melhor quem aplica o formulário de avaliação, para que os objetivos sejam atingidos. Vejo alguns supervisores não realizando a avaliação com seus colaboradores e alguns colegas de trabalho não recebendo *feedback*. O colaborador é avaliado pelo seu supervisor e também avalia seu próprio desempenho. Depois, é feita uma entrevista para que os dois formulários sejam comparados, assim o supervisor tem a oportunidade de passar suas impressões sobre o desempenho do colaborador neste momento. Permite que se tenha uma visão global dos colaboradores da empresa, de quantos são ideais, quantos estão em fase de treinamento e quantos são ineficientes e precisam melhorar seu desempenho com urgência. O supervisor vai conhecer melhor aos colaboradores com os quais pode contar. O colaborador que recebe o *feedback* vai poder realizar suas atividades segundo o que espera seu supervisor. Quando é avaliada, fica um pouco ansiosa, mas sei que é necessário que isso aconteça. Depois da avaliação sempre me sinto mais segura. As pessoas que avaliam deveriam levar o processo mais a sério, pois muitos perdem a

oportunidade de passar informações aos seus colaboradores. O processo seria mais eficaz se fosse proposto treinamento aos supervisores e aos colaboradores.

Entrevista 8 – Sebastião Borges, 34 anos

A Avaliação de Desempenho é uma oportunidade para identificação dos profissionais estratégicos para a empresa. A ferramenta é importante, no nosso caso a avaliação deveria contemplar também as metas definidas para o colaborador. A importância é que através dela pode-se identificar os profissionais estratégicos para a empresa. Apenas como ferramenta para análise do comportamento do colaborador, não avalia o resultado anual, projetos implementares ou metas atingidas. O resultado é positivo tanto para o avaliador quanto para o avaliado. A oportunidade de diálogo aberto acontece e as falhas ou aspectos positivos podem ser discutidos. Ao avaliar uma pessoa, sente-se normal, ela deve saber qual a minha satisfação sobre o comportamento e desempenho na função. Ao ser avaliado, não tem problemas, pois precisa de *feedback* para a realização dos trabalhos. Os sentimentos são: sinceridade e expectativa. Para tornar o processo mais eficaz, deveria haver uma realização anual com *feedback's* semestrais para revisão de metas e projetos. Conforme citado anteriormente, deveríamos incluir as metas particulares definidas no início do ano.

Entrevista 9 – Cíntia Neves, 35 anos

A Avaliação de Desempenho é uma maneira de clarear as informações e facilitar a relação do supervisor com o colaborador. Quanto aos objetivos, deveria ser levado ao conhecimento do colaborador o que é preciso ser feito e de que maneira deve ser feito. É importante, pois desta forma, o colaborador vai obter um melhor desempenho em suas atividades. A avaliação de desempenho funciona de maneira satisfatória, facilitando os processos de desempenho, comunicação e atividades do setor. Auxilia na identificação de

problemas no desempenho dos colaboradores e proporciona maneiras de melhoria do mesmo. Ao supervisor possibilita o conhecimento das habilidades de cada colaborador do setor, para que, quando precise, saiba eleger o mais capacitado para determinada atividade. O colaborador avaliado tem a oportunidade de obter *feedback* de seu desempenho na visão do supervisor e recebe propostas de melhoria para isso, caso seja necessário. Acredito que seja um processo que deve ser encarado naturalmente. Não sinto dificuldades. Sinto-me ansiosa por receber o *feedback*. Fora isso, nada de mais. O cumprimento dos prazos de entrega das avaliações poderia ser mais rigoroso e os supervisores poderiam se programar melhor para atender a estas datas.

Segue abaixo um resumo das entrevistas por tema, para facilitar a visualização das respostas dadas pelos colaboradores entrevistados.

Tabela 1: Conceito e Objetivos

Entrevista 1	Ferramenta para envolver, validar, qualificar e premiar o desempenho do profissional.
Entrevista 2	Processo que objetiva mensurar o desenvolvimento e satisfação do colaborador.
Entrevista 3	É quando o chefe avalia seu funcionário identificando pontos falhos e incentivando melhorias.
Entrevista 4	É uma maneira da pessoa se avaliar e ser avaliada.
Entrevista 5	Oportunidade de crescimento profissional e pessoal, além de uma integração entre liderança e equipe.
Entrevista 6	Forma em que o supervisor pode avaliar o desempenho dos colaboradores do setor nas atividades diárias.
Entrevista 7	Tipo de avaliação que avalia o colaborador na sua função.
Entrevista 8	Oportunidade para identificação dos profissionais estratégicos para a empresa.
Entrevista 9	Maneira de clarear as informações e facilitar a relação do supervisor com o colaborador.

Ao observar a tabela 1, verifica-se que a Avaliação de Desempenho é vista, pelos entrevistados, de uma maneira satisfatória, pois demonstraram entender o conceito, porém, cada um valorizou este processo de forma diferente. Para Aderval Corrêa, “é uma ferramenta utilizada para envolver, validar, qualificar e premiar o desempenho profissional dos colaboradores”. Giselle Fraga, acrescenta que, “é um processo de qualidade que tem como objetivo mensurar o desenvolvimento e a satisfação do colaborador, bem como a satisfação da empresa com relação ao desempenho do colaborador avaliado”. O colaborador Jackson Braga explica que Avaliação de Desempenho “é quando o chefe avalia seu funcionário na tentativa de identificar pontos falhos e uma forma de incentivar melhorias nos serviços, conhecimento de limites e problemas futuros”. Segundo Juliana Frota, a Avaliação de Desempenho “é uma maneira da pessoa se avaliar e ser avaliada”, um meio de mostrar também as qualidades que possui ao supervisor. Luciene Rodrigues acredita que o processo “é uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal, onde a empresa, através dos resultados, poderá observar

habilidades, promover e desenvolver pessoas ao máximo de seu potencial”. Arlete Soares defende a idéia da Avaliação de Desempenho como “forma em que o supervisor pode avaliar o desempenho dos colaboradores do seu setor nas suas atividades diárias”. Clara Matias diz que é “um tipo de avaliação que avalia o desempenho do colaborador na sua função”. Para Sebastião Borges, a Avaliação de Desempenho é “uma oportunidade para identificação dos profissionais estratégicos para a empresa”. Segundo Cíntia Neves, “é uma maneira de clarear as informações e facilitar a relação do supervisor com o colaborador”. Tem-se que os colaboradores avaliados focaram-se, ao definir Avaliação de Desempenho, nos objetivos do processo.

Tabela 2: Importância

Entrevista 1	Está relacionada ao nível de maturidade da organização.
Entrevista 2	É importante pois avalia o colaborador de maneira objetiva, clara e concisa.
Entrevista 3	Melhora o processo dos serviços, o colaborador conhece seus limites e evita problemas futuros.
Entrevista 4	Proporciona crescimento de quem está sendo avaliado.
Entrevista 5	Através da avaliação, a empresa pode observar habilidades, promover e desenvolver pessoas em seu potencial.
Entrevista 6	Adequar atividades com demandas do setor, fazer com que eles conheçam as falhas e melhorarem seu desempenho.
Entrevista 7	Ajuda o colaborador a desempenhar melhor suas atividades, sabendo exatamente o que tem que fazer e tendo meios para isso.
Entrevista 8	Através dela pode-se identificar os profissionais estratégicos para a empresa.
Entrevista 9	Com a avaliação, o colaborador vai obter um melhor desempenho em suas atividades.

A partir da tabela 2, relacionada à importância do processo de Avaliação de Desempenho, pode-se verificar que, segundo Aderval Corrêa, “relaciona-se com o nível de maturidade da organização, pois quanto mais madura a empresa, os trabalhadores terão melhores desempenhos”. Para Giselle Fraga, a importância maior está relacionada à maneira objetiva de avaliar o colaborador, de forma clara e concisa, propondo melhorias nos pontos de maior deficiência. Já Jackson Braga, não acredita muito na eficiência do processo pois, para ele, falta objetividade no formulário, mas acredita que é importante. Juliana Frota acredita que

a Avaliação de Desempenho é importante pois auxilia no crescimento de quem está sendo avaliado. Luciene Rodrigues afirma que o processo permite que o colaborador atinja uma realização pessoal e profissional, além de facilitar o relacionamento da liderança com a equipe de trabalho. Para Arlete Soares, a importância do processo de avaliação está em cada um exercer seu papel, “fazer a sua parte”. Clara Matias diz que a avaliação “ajuda o colaborador a desempenhar melhor suas atividades, sabendo exatamente o que tem que fazer e tendo meios para isso”. Segundo Sebastião Borges, a partir da Avaliação de Desempenho pode-se identificar os profissionais estratégicos para a empresa. Cíntia Neves afirma que o colaborador obtém um melhor desempenho em suas atividades quando é avaliado. De maneira geral, a Avaliação de Desempenho, segundo os entrevistados, é vista como um processo de grande importância, por estar relacionado à melhoria de desempenho do colaborador, à comunicação entre chefia e colaborador, à objetividade no momento da avaliação, ao crescimento pessoal de quem está sendo avaliado e a identificar os profissionais estratégicos para a empresa.

Tabela 3: Visão do processo

Entrevista 1	Eles têm medo de serem avaliados por não ter certeza da correta aplicação pela supervisão.
Entrevista 2	Depende em sua grande maioria do supervisor que está realizando este processo de melhoria.
Entrevista 3	Depende da cultura, escolaridade e conhecimentos do colaborador a ser avaliado.
Entrevista 4	Não acredito que todos compreendem, às vezes não fica esclarecido.
Entrevista 5	Acredito que ainda predominam o medo, a insegurança e a dificuldade para ouvir as críticas.
Entrevista 6	Acho que os demais cumprem mais a parte burocrática, não entendem o real valor.
Entrevista 7	Ainda falta treinar melhor quem aplica o formulário de avaliação, para que os objetivos sejam atingidos.
Entrevista 8	Acredito que compreendem o processo da mesma maneira que eu.
Entrevista 9	Acredito que compreendem o processo da mesma maneira que eu.

Quanto à compreensão dos colaboradores, com relação ao processo de Avaliação de Desempenho, de acordo com a tabela 3, para Aderval Corrêa “os colaboradores têm medo de serem avaliados por não terem a certeza da correta aplicação da avaliação pelo supervisor”. Giselle Fraga acrescenta que a compreensão do colaborador “depende da comunicação entre supervisor e colaborador, se esta não for satisfatória, o objetivo da avaliação não está sendo alcançado”. Jackson Braga acredita que o entendimento do processo “depende da cultura, escolaridade e conhecimentos do colaborador a ser avaliado”. Juliana Frota discorda dos colegas, pois acredita que nem sempre fica esclarecido o processo como um todo, o avaliador acaba não avaliando o que deveria e confundindo a cabeça do colaborador. Luciene Rodrigues afirma que ainda predominam o medo, a insegurança e a dificuldade para ouvir as críticas, por isso deveria haver humildade em colocar-se no lugar do outro, possibilitando melhor aceitação, amadurecimento pessoal e profissional. Arlete Soares acredita que entende melhor do que os colegas que não trabalham na área, pois eles parecem cumprir mais a parte burocrática, não entendem o real valor do processo. Clara Matias não sabe se os demais colaboradores entendem o processo da mesma maneira que ela, mas acredita que ainda falta treinar melhor quem aplica o formulário de avaliação, para que os objetivos sejam atingidos. Sebastião Borges acredita que os demais colaboradores compreendem o processo de Avaliação de Desempenho da mesma maneira que ele entende. Cínthia Neves compartilha da idéia de Sebastião Borges neste aspecto. Portanto, a maior parte dos colaboradores entrevistados acredita que ainda falta uma compreensão mais aprimorada a todos, apesar de alguns acreditarem que o processo é entendido de maneira equivalente.

Tabela 4: Funcionamento do processo

Entrevista 1	Ocorre durante o período de experiência e periodicamente após a contratação definitiva.
Entrevista 2	Muito organizada e tentando ao máximo cumprimento das datas previstas para realização do processo.
Entrevista 3	Como não conheço outro, acredito que funciona com algumas falhas.
Entrevista 4	Deveria ser mais esclarecida.
Entrevista 5	Necessidade organizacional quanto à cultura, valores, anseios, da empresa e dos colaboradores.
Entrevista 6	O colaborador é avaliado quando o colaborador completa 40 dias e 80 dias na empresa.
Entrevista 7	O colaborador se avalia e é avaliado pelo seu supervisor. Depois, é feita uma entrevista.
Entrevista 8	Analisa o comportamento, não avalia o resultado anual, projetos implementares ou metas atingidas.
Entrevista 9	De maneira satisfatória, facilitando os processos de desempenho, comunicação e atividades do setor.

Quanto ao funcionamento do processo da Avaliação de Desempenho, a partir da tabela 4, percebeu-se que os colaboradores possuem um conhecimento básico do assunto, porém ainda faltam muitos esclarecimentos do processo como um todo. Pode-se verificar na resposta do colaborador Jackson Braga: “Como não conheço outro, acredito que funciona com algumas falhas”. Alguns, porém, souberam descrever bem o processo, como foi o caso da colaboradora Giselle Fraga, disse que “funciona de uma forma muito organizada e tentando ao máximo cumprimento das datas previstas para realização do processo”.

Tabela 5: Formulário

Entrevista 1	Deveria ter a parte comportamental, o alcance nível de capacitação para melhoria contínua das atividades.
Entrevista 2	O formulário é eficiente, deveria mudar a forma de avaliação de alguns supervisores.
Entrevista 3	Por ser padrão, deveria ser específico para cada cargo e setor.
Entrevista 4	Tem algumas perguntas confusas.
Entrevista 5	É simples e claro, mas deveriam ser evidenciados interesse, cuidado, incentivo e valorização do colaborador.
Entrevista 6	Avalia muitos quesitos, mas acho que deveria ser específico para cada função, pois é bastante amplo.
Entrevista 7	Avalia o essencial. Acho que não deveria mudar nada, está bom assim.
Entrevista 8	Não avalia o resultado final.
Entrevista 9	Acredito que nada deveria ser alterado.

Com base na tabela 5, quanto ao formulário de avaliação, Aderval Corrêa afirma que “deveria ter a parte comportamental, o alcance do nível de capacitação necessária para melhoria contínua das atividades e ser alinhado com resultados esperados pelo setor”. Na opinião da colaboradora Giselle Fraga, o formulário “é de fácil entendimento, mas mesmo assim, existem dificuldades nos setores de base onde o grau de instrução ainda é baixo”. Para Jackson Braga, o formulário não é objetivo o suficiente, pois não deveria ser padrão, igual para todos, deveria ser específico por setor, avaliando as atividades relacionadas ao cargo em questão. Juliana Frota acrescenta que existem perguntas confusas no formulário, e isso pode confundir o colaborador. Segundo Luciene Rodrigues, o formulário de avaliação é simples e claro, mas deveria evidenciar alguns pontos como: interesse, cuidado, incentivo e valorização do colaborador, já que a imparcialidade e a subjetividade são mal interpretadas. Ela ainda compartilha da idéia de Jackson Braga, com relação à ênfase que deveria ser dada na avaliação, avaliando o indivíduo no cargo e não avaliar aspectos subjetivos e hábitos pessoais. Arlete Soares também acredita que o formulário deveria ser específico por função, pois é amplo e avalia mais questões pessoais do que as que o próprio trabalho exige. Clara Matias acredita que não deve ser alterado o formulário, pois avalia o essencial. Sebastião Borges afirma que o formulário é utilizado como ferramenta para análise do comportamento do colaborador, não avalia o resultado anual, projetos implementares ou metas atingidas. Cínthia Neves acredita que não precisa mudar o formulário, está bom como está.

Tabela 6: Benefícios

Entrevista 1	Criar a Cultura Organizacional, objetivos claros a serem atingidos e reconhecidos pela empresa.
Entrevista 2	Identificação de falhas nos processos humanos, oportunidade de troca de experiências.
Entrevista 3	Se fosse diferente, por setor e função, só traria melhorias.
Entrevista 4	Melhorar o relacionamento entre colaboradores e supervisores.
Entrevista 5	Acompanhamento claro e transparente, de como os colaboradores estão desempenhando funções.
Entrevista 6	O avaliado, ao saber de suas responsabilidades, poderá exercê-las de maneira mais segura e satisfatória.
Entrevista 7	Permite que se tenha uma visão global dos colaboradores da empresa.
Entrevista 8	Identifica os profissionais estratégicos e potenciais.
Entrevista 9	Identifica problemas no desempenho dos colaboradores e propõe maneiras de melhoria.

Na tabela 6, pode-se observar que, quanto ao atendimento dos objetivos ligados ao processo de Avaliação de Desempenho, Aderval Corrêa acredita que se encontra incipiente, não gerando benefícios. Segundo Giselle Fraga, as diretrizes são eficientes, mas os dados colhidos não são bem aproveitados. Jackson Braga afirma que deveria haver um treinamento e um preparo para o avaliador, não poderia ser qualquer pessoa avaliando, pois muitos não estão capacitados e isso gera dados não verdadeiros, a avaliação é feita de maneira errada. Para Juliana Frota, o alcance dos objetivos depende de quem avalia, pois muitos avaliadores não entendem o real objetivo da avaliação. Luciene Rodrigues acredita que para se obter resultados é preciso trabalhar antecipadamente, preparando avaliados e avaliadores. Arlete Soares compartilha a ideia de que os supervisores devem ser treinados para exercer de maneira eficaz o processo. Clara Matias afirma que os objetivos não estão sendo atingidos pois alguns supervisores não realizam avaliação e não dão *feedback*. Sebastião Borges acredita que a avaliação deveria avaliar resultado anual, projetos implementares ou metas atingidas, o que atualmente não ocorre. Cíntia Neves acredita que a Avaliação de Desempenho funciona de maneira satisfatória, facilitando os processos de desempenho, comunicação e atividades do setor.

Com relação aos benefícios decorrentes da realização da Avaliação de Desempenho, tem-se que estão relacionados tanto com a organização quanto com o avaliador e avaliado. Segundo Aderval Corrêa, o processo de avaliação de desempenho não tem gerado benefícios. Giselle Fraga cita os benefícios como sendo: “identificação de falhas nos processos humanos; oportunidade do avaliado poder expor suas dificuldades de maneira objetiva e oportunidade do avaliador trocar experiências com o colaborador para que os processos do setor sejam agilizados”. Para Jackson Braga, a empresa se beneficia pois o avaliador passa ao colaborador os pontos a melhorar, informações, conhecimento e o prepara para as atividades. Para os colaboradores, se há benefício, para ele, não chegam até eles, pois não recebem o retorno que esperam. Para Juliana Frota, a Avaliação de Desempenho traz como benefício para organização a melhoria no relacionamento entre colaboradores e supervisores. Para os avaliadores, acredita que não haja, pois não são avaliados pelos colaboradores. Para o avaliado proporciona crescimento ou insatisfação, dependendo do entendimento de ambas as partes. Luciene Rodrigues acredita que a Avaliação de Desempenho proporciona para a empresa um acompanhamento claro e transparente, de como os colaboradores estão desempenhando suas funções. Para o avaliado, acredita que há uma responsabilidade com a auto-avaliação, ao conhecer as expectativas da empresa quanto ao desempenho esperado, e além disso, facilita o relacionamento entre liderança e colaborador. Arlete Soares diz que a organização funciona com as pessoas. Se as pessoas são informadas de como devem realizar seu trabalho e têm meios para isso, de alguma forma, a avaliação de desempenho vai estar auxiliando nestes aspectos. Para o avaliador, auxilia a conhecer o desempenho de cada colaborador para poder escolher o melhor profissional para exercer cada atividade do setor. O avaliado, ao saber de suas responsabilidades, poderá exercê-las de maneira mais segura e satisfatória. Clara Matias afirma que a Avaliação de Desempenho permite a empresa que se tenha uma visão global dos colaboradores, de quantos são ideais, quantos estão em fase de

treinamento e quantos são ineficientes e precisam melhorar seu desempenho com urgência. O supervisor vai conhecer melhor aos colaboradores com os quais pode contar. O colaborador que recebe o *feedback* vai poder realizar suas atividades segundo o que espera seu supervisor. Sebastião Borges afirma que a Avaliação de Desempenho identifica os profissionais estratégicos e potenciais. O resultado é positivo tanto para o avaliador quanto para o avaliado. A oportunidade de diálogo aberto acontece e as falhas ou aspectos positivos podem ser discutidos. Cínthia Neves acredita que a Avaliação de Desempenho auxilia na identificação de problemas no desempenho dos colaboradores e proporciona maneiras de melhoria do mesmo. Ao supervisor possibilita o conhecimento das habilidades de cada colaborador do setor, para que, quando precise, saiba eleger o mais capacitado para determinada atividade. O colaborador avaliado tem a oportunidade de obter *feedback* de seu desempenho na visão do supervisor e recebe propostas de melhoria para isso, caso seja necessário.

Tabela 7: Falhas e Dificuldades

Entrevista 1	Ser alinhado com resultados esperados pelo setor com resultados preestabelecidos antes da avaliação.
Entrevista 2	A falta de compromisso dos supervisores com as datas previstas das avaliações.
Entrevista 3	Todos os colaboradores serem avaliados com os mesmos itens e a falta de capacitação dos supervisores.
Entrevista 4	A falha é que as coisas continuam do mesmo jeito, mesmo após a avaliação.
Entrevista 5	<i>Feedback</i> e acompanhamento.
Entrevista 6	Formulário amplo, itens mais pessoais do que relacionados ao trabalho e a atitude dos supervisores.
Entrevista 7	As pessoas que avaliam deveriam levar o processo mais a sério.
Entrevista 8	Não vejo falhas, apenas oportunidades de melhoria.
Entrevista 9	Não acredito que haja falhas.

A partir da tabela 7, pode-se verificar que, com relação às falhas ou dificuldades do processo, Aderval Corrêa acredita que deveria ter a parte comportamental, o alcance do nível de capacitação necessária para melhoria contínua das atividades e ser alinhado com resultados esperados pelo setor sendo delegado alguns resultados para avaliação do colaborador. Giselle Fraga afirma, que a falta de compromisso dos supervisores com as datas previstas das avaliações é o maior problema. Para Jackson Braga, todos os colaboradores não deveriam ser avaliados com os mesmos itens e a falta de capacitação dos supervisores para avaliar os mesmos ainda é alta. Juliana Frota diz que a falha é que as coisas continuam do mesmo jeito, mesmo após a avaliação. Segundo Luciene Rodrigues, as falhas encontram-se no momento do *feedback* e do acompanhamento após o período de avaliação. Arlete Soares afirma que o formulário é muito amplo, abrangendo itens mais pessoais do que relacionados ao trabalho em si e a falta atitude tanto do supervisor quanto do colaborador em acreditar na ferramenta de avaliação de desempenho como algo que possa acrescentar melhorias. Clara Matias acredita que as pessoas que avaliam deveriam levar o processo mais a sério, pois muitos perdem a oportunidade de passar informações aos seus colaboradores. Sebastião Borges afirma que não vê falhas, apenas oportunidades de melhoria. Cíntia Neves não vê falhas no processo.

Tabela 8: Idéias de melhoria

Entrevista 1	Ser alinhado com resultados esperados pelo setor com resultados preestabelecidos antes da avaliação.
Entrevista 2	Tendo apoio mais consistente por parte da diretoria. E um compromisso mais efetivo dos avaliadores.
Entrevista 3	Preparar melhor os avaliadores; cumprir prazos das avaliações; avaliação com participação de psicólogo.
Entrevista 4	Quando acontece uma avaliação, acho que tudo que não está bom deve ser mudado.
Entrevista 5	Reuniões com líderes para esclarecer motivos da avaliação e que os colaboradores sintam-se motivados.
Entrevista 6	Diminuir o formulário, especificando cada item ao que deve ser avaliado.
Entrevista 7	Propor treinamento aos supervisores e aos colaboradores.
Entrevista 8	Realização anual com <i>feedback's</i> semestrais para revisão de metas e projetos.
Entrevista 9	O cumprimento dos prazos de entrega das avaliações poderia ser mais rigoroso.

Na tabela 8, quanto às idéias de melhoria, Aderval Corrêa afirma que deveria ter a parte comportamental, o alcance do nível de capacitação necessária para melhoria contínua das atividades e ser alinhado com resultados esperados pelo setor sendo delegado alguns resultados para avaliação do colaborador. Para Giselle Fraga, tendo apoio mais consistente por parte da diretoria e um compromisso mais efetivo dos avaliadores, o processo se tornaria mais satisfatório. Jackson Braga afirma que deveriam preparar melhor os avaliadores; verificar os prazos para as avaliações; a avaliação deveria ter a participação de um psicólogo ou deveria ser feita só com ele, pois acredito que o supervisor influencie diretamente o colaborador. Mesmo estando mais próximo do colaborador, o supervisor não tem a capacidade de passar um *feedback* de maneira satisfatória, deveria ter um intermediário. Segundo Juliana Frota, quando acontece uma avaliação, tudo que não está bom deve ser mudado. Luciene Rodrigues afirma que se deveria avaliar periodicamente o colaborador (máximo 6 meses), realizar reuniões com os líderes para esclarecer os motivos da avaliação de desempenho e para que os colaboradores possam se sentir motivados a serem avaliados e não obrigados; proporcionar um melhor acompanhamento dos líderes com relação aos seus avaliados, para que a avaliação seja feita de forma estruturada e contínua. Arlete Soares opinou em diminuir o formulário, especificando cada item ao que deve ser avaliado. Por exemplo: a criatividade é um item avaliado para qualquer cargo, como todos os outros, mas não é necessária tanta criatividade para um servente, da mesma forma que é para um profissional de recrutamento e seleção. Ao final, são somados os pontos e se esse fator criatividade diminuir o escore final irá prejudicar uma pessoa que não precisa necessariamente ser criativa para desempenhar suas tarefas de maneira eficaz. É neste sentido. Clara Matias acrescentou que poderiam propor treinamento aos supervisores e aos colaboradores. Sebastião Borges propôs uma realização anual com *feedback's* semestrais para revisão de metas e projetos. Conforme citado anteriormente, deveríamos incluir as metas

particulares definidas no início do ano. Cínthia Neves acredita que o cumprimento dos prazos de entrega das avaliações poderia ser mais rigoroso e os supervisores poderiam se programar melhor para atender a estas datas.

5. DISCUSSÃO

A partir das entrevistas, pode-se afirmar que os entrevistados compreendem o processo de avaliação de maneira satisfatória, porém, ao responder, cada um se focou em um ponto diferente da Avaliação de Desempenho.

Com relação ao conceito, ou seja, à definição do processo, tem-se que ao definir, grande parte dos entrevistados citaram os objetivos da Avaliação de Desempenho, sem descrever, portanto, o processo. Segundo Chiavenato (1998), a “Avaliação de Desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações” (p.103). Os conceitos que mais se aproximaram deste, dentre os entrevistados, foram “ferramenta para envolver, validar, qualificar e premiar o desempenho do profissional”; “processo que objetiva mensurar o desenvolvimento e satisfação do colaborador”; “é quando o chefe avalia seu funcionário identificando pontos falhos e incentivando melhorias”; “forma em que o supervisor pode avaliar o desempenho dos colaboradores do setor nas atividades diárias”; “tipo de avaliação que avalia o colaborador na sua função”. Pode-se dizer, a partir disso, que os colaboradores entrevistados, ou seja, os que fazem parte da amostra do Hospital Brasília que participou da pesquisa, têm grande conhecimento sobre o que é o processo de Avaliação de Desempenho.

Com relação aos objetivos da avaliação de desempenho, a idéia principal obtida a partir dos relatos dos entrevistados foi que o processo tem o intuito de envolver, validar, qualificar, premiar o colaborador; analisar o desempenho objetivamente, melhorar os serviços; promover conhecimento ao colaborador sobre seus limites e crescimento profissional; buscar continuamente capacitação; estabelecer critérios para diferenciações de cargos, salários e responsabilidades; adequar atividades de cada colaborador com as demandas do setor; identificar os profissionais estratégicos para a empresa.

Chiavenato (1998) aborda essa questão dos objetivos da Avaliação de Desempenho e assinala que esse momento “proporciona a avaliação da atuação profissional, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho dos empregados. O conhecimento do elemento humano possibilita um melhor aproveitamento dos empregados, ajustando cada um ao seu potencial, de acordo com os requisitos para cada cargo. A detecção de problemas em determinadas áreas, caso seja freqüente, podem identificar problemas de supervisão, garantindo uma avaliação indireta, isto é, dos supervisores. A Avaliação de Desempenho facilita a criação de um ambiente favorável, de boas relações humanas e satisfação, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e remunerativo”. Pode-se dizer que os colaboradores entendem os principais objetivos da avaliação, porém, devido à diversidade de objetivos, cada um se focou em um diferente. Alguns dos entrevistados focaram-se em objetivos semelhantes; mas explicaram de maneira diferente. Porém, as respostas dadas são condizentes com o esperado, segundo Chiavenato (1998).

Quanto à impressão e compreensão dos colaboradores entrevistados, com relação à Avaliação de Desempenho, tem-se que o processo ainda gera dúvidas, medo e insegurança; e isso é consequência, segundo Aderval Corrêa, da “incerteza da correta aplicação da Avaliação de Desempenho pela supervisão”. Giselle Fraga compartilha a idéia, ao afirmar que a compreensão do colaborador depende mais do supervisor e da relação entre o supervisor e o colaborador. Ao ser avaliada, Giselle acrescenta ainda que se sente insegura e com medo da avaliação ser negativa, porém, acalma-se depois. Já para Jackson Braga, depende da cultura, escolaridade, e do nível de conhecimento do colaborador. Para Luciene Rodrigues, ainda predominam o medo, a insegurança e a dificuldade para ouvir críticas. Arlete Soares acrescentou que “muitas pessoas nem sabem o porquê de estarem participando deste processo”.

A falta de reconhecimento é um sentimento que está atrelado na maioria das vezes ao reconhecimento subjetivo, ou seja, o *feedback* sincero, realizado de preferência formalmente. É necessário para que o colaborador perceba se o seu trabalho atende ou não às expectativas dos gestores, como também se é reconhecido como um funcionário que agrega valor e qualidade para a empresa (Chiavenato, 2005).

Com relação ao funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho realizado no Hospital Brasília, tem-se que os entrevistados entendem basicamente o procedimento a nível geral, não sabem explicar detalhadamente cada passo, pelo menos, não da maneira com que foi explicitado no capítulo 2 (dois) deste trabalho. Percebe-se nitidamente a necessidade de apresentar de forma mais completa os momentos principais deste processo, para quem o compreendam como um todo, mas também em suas partes, denotando a importância de se cumprir cada uma delas.

Sobre a questão do formulário de avaliação, tem-se que a maioria dos entrevistados acredita que o mesmo não é satisfatório, devido a diversos motivos, como por exemplo “deveria ter a parte comportamental”; “deveria ser específico para cada cargo e setor”; “tem algumas perguntas confusas”; “não avalia o resultado final”. Outros ainda, acreditam que o formulário é eficiente, mas que o processo possui algumas falhas, como se pode verificar nas falas dos entrevistados Giselle Fraga “o formulário é eficiente, deveria mudar a forma de avaliação de alguns supervisores”; Luciene Rodrigues “é simples e claro, mas deveriam ser evidenciados interesse, cuidado, incentivo e valorização do colaborador”.

Para Spector (2003), o desempenho é mais bem avaliado quando verificado em relação a um critério ou padrão de comparação. Dessa forma, o critério é um padrão em relação ao qual é possível julgar qualquer desempenho, inclusive o de uma pessoa, permitindo distinguir o bom do mau desempenho. O ideal seria, no entanto, padronizar os critérios de avaliação, mas especificar por setor e cargo, pois as atividades são bastante diversas.

Ainda sobre este ponto, segundo Hourneaux Junior (2005), os sistemas de avaliação de desempenho são híbridos, isto é, advêm de vários métodos e, por isso, necessitam ser customizados para a realidade de cada empresa, já que cada uma é uma entidade diferenciada, merecendo uma abordagem contingencial. Portanto, a idéia de avaliar critérios específicos por setor e cargo, que o colaborador citou na entrevista, é válida e pode ser implantada no formulário.

Para avaliar o desempenho e o comportamento dos colaboradores deve-se contar com um sistema de medição que neutraliza a subjetividade (Chiavenato, 1998). Seguindo este raciocínio, pode-se comparar com a opinião de um dos entrevistados, quanto à subjetividade; quando diz que os colaboradores deveriam ser avaliados com imparcialidade. O colaborador entrevistado, portanto, tem razão de requisitar que esse método avalie seus funcionários de maneira diferente, valorizando-o em pontos nos quais atualmente não são valorizados.

Com relação aos benefícios gerados pela Avaliação de Desempenho, relacionados aos avaliados, segundo Chiavenato (1998), tem-se que o colaborador avaliado passa a conhecer as regras do jogo, ou seja, os comportamentos valorizados pela empresa, as expectativas do supervisor, seus pontos fracos e a melhorar, seu próprio desenvolvimento. Pode-se dizer que os benefícios da Avaliação de Desempenho são conhecidos pelos entrevistados, porém, não estão sendo atingidos no momento, pois, segundo Jackson Braga, não chegam ao avaliado, não recebem o retorno esperado.

Com relação aos benefícios referentes ao avaliador, tem-se que alguns desconhecem esse benefício ou não estão verificando a existência do mesmo na realidade do Hospital. Estes que compartilham desta idéia não são supervisores. Pode-se perceber essa situação de maneira conclusiva na fala do colaborador Jackson Braga, ao ser interrogado sobre benefícios oriundos do processo, “hoje, nenhum benefício”. Juliana Frota compartilha essa opinião, afirmando que não há nenhum benefício atualmente, pois não é dada a oportunidade de avaliarem os

supervisores. Segundo Chiavenato (1998), para o supervisor, os benefícios geram condições de avaliar o desempenho e o comportamento de seus colaboradores, contando com um sistema de medição que neutraliza a subjetividade; propor melhorias para o desempenho de seus funcionários e auxiliar a comunicação entre eles.

Dentre as falhas e dificuldades, foram citadas pelos entrevistados a falta de compromisso com as datas previstas das avaliações e de capacitação dos supervisores; a avaliação ser igual para todos os colaboradores, com os mesmos itens; não existência de mudanças após a avaliação; maneira com que são realizados o *feedback* e o acompanhamento; o formulário possui muitos itens, abrangendo mais itens pessoais do que relacionados com o trabalho e falta de credibilidade de alguns supervisores e colaboradores.

Segundo Giselle Fraga, há certo tipo de descompromisso por parte dos supervisores durante o processo, dentre as falhas citou “a falta de compromisso dos supervisores com as datas previstas das avaliações”. Jackson Braga, na entrevista, afirmou que há “falta de capacitação dos supervisores”; Luciene Rodrigues apresentou como falha o “*feedback* e acompanhamento” e Clara Matias acredita que “as pessoas que avaliam deveriam levar o processo mais a sério”. Para Robbins (1978), citado por Flávio Hourneaux Junior (2005), para se atingir a eficácia em um sistema de avaliação deve-se promover oportunidade, isto é, o momento para a realização da avaliação deve ser aproveitado. Dessa forma, se não há essa oportunidade, ou seja, se o supervisor não faz a avaliação no momento correto, o colaborador perde a chance de melhorar em seu desempenho e, assim, colaborar para um melhor desempenho do Hospital como um todo.

A questão de haver a avaliação igual para todos os setores é relativa, pois há uma diferenciação para colaboradores de enfermagem e que não são da enfermagem, porém é bastante pequena esta avaliação complementar para enfermeiros e técnicos de enfermagem, abordando fatores como anotações em prontuário, eficiência nos protocolos, procedimentos

operacionais padrão e trocas de plantão. A maioria dos itens da avaliação, realmente, é igual, exigindo os mesmos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, o que não é ideal, já que são setores diferentes e que exigem atividades diversas. Segundo Arlete Soares, para evitar estas falhas, deveria ser diminuído o formulário, “especificando cada item ao que deve ser avaliado. Por exemplo: a criatividade é um item avaliado para qualquer cargo, como todos os outros, mas não é necessária tanta criatividade para um servente, da mesma forma que é para um profissional de recrutamento e seleção. Ao final, são somados os pontos e se esse fator criatividade diminuir o escore final irá prejudicar uma pessoa que não precisa necessariamente ser criativa para desempenhar suas tarefas de maneira eficaz. É neste sentido”.

Segundo Chiavenato (1998), a Avaliação de Desempenho proporciona avaliar a atuação profissional, as características pessoais no trabalho e o potencial de desempenho dos colaboradores. Portanto, a idéia de Jackson Braga, se evitar avaliar características pessoais não é totalmente válida, já que não são avaliados somente quesitos relacionados ao comportamento pessoal do colaborador, é avaliado o conjunto.

Quanto às maneiras citadas para tornar o processo de Avaliação de Desempenho mais eficaz, tem-se que deveria haver o alcance do nível de capacitação necessário para melhoria contínua das atividades; ter o apoio mais consistente da Diretoria; um compromisso mais efetivo dos avaliadores; preparação e capacitação dos avaliadores; participação de um psicólogo no processo; promover as mudanças necessárias após a avaliação; esclarecer os motivos pelos quais se realiza uma Avaliação de Desempenho; motivar colaboradores a serem avaliados; reduzir o formulário; especificar itens por cargo/setor; realizar *feedback* para revisão de metas e projetos. Ao analisar as respostas, tem-se que as idéias de melhoria envolveram tanto aspectos já relacionados ao processo da Avaliação de Desempenho quanto a necessidades de mudança a nível geral no Hospital, como por exemplo, promover o apoio da

Diretoria no processo e realizar treinamento de habilidades dos supervisores. As demais colocações relacionaram-se ao próprio processo de avaliação de desempenho.

Considerando a fala dos entrevistados quanto às falhas, dificuldades e idéias de melhoria e a análise da literatura propõe-se a implantação das seguintes estratégias de melhoria: promoção de treinamentos tanto para supervisores quanto para colaboradores, sobre o preenchimento correto do formulário (objetivamente) e sobre as atitudes frente ao processo (subjetivamente), isto é, conscientizar os colaboradores e os supervisores sobre a importância do processo; revisão criteriosa do formulário de avaliação de desempenho a fim de observar e corrigir possíveis falhas; adaptação do formulário aos cargos, para avaliar os fatores específicos de cada função; correlacionar a entrega das avaliações no prazo estipulado a benefícios e a não entrega à algo que esteja relacionado com advertência, por falta de responsabilidade do supervisor em cumprir com as datas de entrega; acrescentar no formulário um campo para assinatura do colaborador e um outro para a do supervisor, a fim de controlar o *feedback* dado; acrescentar no formulário de avaliação um campo para justificativa do supervisor para a nota final do colaborador avaliado; atrelar a rotatividade com a Avaliação de Desempenho nos Indicadores; elaborar planos de ação para melhorar o processo; entregar as avaliações aos gerentes, para que estes distribuam entre os supervisores de área e façam o controle de entrega nas datas previstas;

Os treinamentos, de preferência realizados com palestrantes externos, proporcionarão uma ampliação na visão do processo como um todo, além de promover também um momento para esclarecimento e conscientização sobre a importância de se realizar a atividade de maneira correta e profissional; e de seus objetivos. Os supervisores poderão aprender exatamente como devem conduzir a avaliação evitando injustiças e os colaboradores poderão perceber a importância de receber o *feedback* para a melhoria na realização de suas funções, além de reduzir a insegurança, ansiedade e medo.

A revisão criteriosa do formulário pode ser feita por meio de uma reunião com os psicólogos organizacionais do hospital, a fim de expor as dificuldades e limitações do formulário, quando comparado a outros formulários de avaliação de desempenho mais eficazes. Porém, deve-se estar atento à realidade da empresa, adaptando às necessidades e objetivos da mesma. Por exemplo, a avaliação de desempenho poderia estar voltada às competências de cada cargo e avaliar menos aspectos pessoais, ser mais específica e menos generalizada. Dessa forma, o avaliado, provavelmente, não se sentirá tão injustiçado como vem se sentindo.

Outra proposta é prover um aumento do controle de prazos das datas previstas para entrega das avaliações de desempenho, implantando um sistema de benefícios concedidos aos supervisores que cumprem com suas responsabilidades no processo e outro sistema de advertência, caso essa obrigação não seja concluída. Além disso, para evitar que haja outros problemas neste sentido, as avaliações de desempenho poderiam ser entregues aos gerentes de área, para que os mesmos repassem aos supervisores de cada área, gerando um compromisso também dos gerentes no processo e engajamento de todos.

Com relação aos *feedback's*, uma maneira de melhorar o controle do retorno dado pelo supervisor ao colaborador seria acrescentar no formulário de avaliação um campo para o preenchimento do supervisor, exigindo justificativa para a nota final do colaborador e que este possa ter acesso a isso. Além disso, criar outro campo com as assinaturas dos dois participantes do processo, como confirmação de que o colaborador recebeu o retorno efetivamente.

Elaborar um plano de ação com a equipe de Recursos Humanos que seja discutido constantemente, a fim de manter um acompanhamento da evolução do processo e estar aperfeiçoando-o cada vez mais, atendendo às necessidades encontradas no decorrer deste percurso. Outra proposta interessante é criar um Indicador que correlacione a Avaliação de

Desempenho com a Rotatividade na empresa, com o intuito de chamar a atenção para a importância de se avaliar o colaborador e emitir um retorno sincero. Dessa forma, ficará claro que a ausência de *feedback* pode interferir no pedido de demissão do colaborador e/ou na rescisão de contrato feita pela empresa por ele não estar atendendo às expectativas, sem, muitas vezes, ao menos saber o que se passa e onde deve se esforçar para melhorar.

6. CONCLUSÃO

A partir dos resultados das entrevistas, pode-se dizer que o processo de Avaliação de Desempenho realizado no Hospital Brasília é ainda defasado em vários aspectos. Essa defasagem está relacionada não somente ao formulário de entrevista, que possui falhas concretas, mas também a atitudes de colaboradores e supervisores frente ao processo, isto é, falta de credibilidade com a avaliação, consequência destas dificuldades e erros contidos no processo como um todo.

Para tentar resolver este problema, deve-se ter a consciência de que não adianta implantar um programa de Avaliação de Desempenho sem antes possibilitar o conhecimento de todo o processo aos colaboradores e, principalmente, aos supervisores. A partir do momento em que conhecem o funcionamento do processo e que atitudes devem tomar frente a ele, poderão aproveitar melhor os benefícios que o mesmo proporciona.

A situação atual não permite que esses benefícios sejam percebidos devido às próprias falhas no processo. Acredita-se que tão logo essas falhas sejam sanadas, mesmo que parcialmente, o rendimento aumentará de maneira considerável. Dessa forma, interferindo no princípio dos problemas, pode-se resolver os decorrentes disso. Na verdade, quando a dificuldade já está na ponta do processo, torna-se mais difícil a resolução de problemas, porém, se houver um programa de atuação na base de tudo, as melhorias são consequências.

Portanto, propõe-se a elaboração de um programa de Avaliação de Desempenho diferenciado, a fim de contribuir de maneira mais satisfatória tanto com a empresa, quanto com os colaboradores avaliados e supervisores que avaliam os colaboradores de seu setor. Este programa deve reavaliar os itens contidos no formulário de entrevista da avaliação, adequá-los à necessidade para cada cargo, isto é, os fatores devem estar relacionados diretamente ao que se espera em cada cargo e não a nível geral. Será evitado, nesse sentido, o

cometimento de injustiças no momento da avaliação, pois os cargos são diferentes e, conseqüentemente, os itens a serem avaliados também devem ser diferentes.

Os resultados das avaliações, devem realmente interferir nos processos de Recrutamento e Seleção e na capacitação do colaborador, ou seja, no cronograma e nas atitudes da equipe de Treinamento do Hospital, bem como nos resultados finais das atividades do hospital. Deve haver uma interligação entre os setores dos Recursos Humanos, para uma atuação mais efetiva e completa. Além disso, percebe-se a insatisfação do colaborador quanto às mudanças após a avaliação. Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho é justamente esse, promover a tomada de conhecimento de seu desempenho e propor mudanças nos colaboradores que estão com baixo desempenho na prática de suas atividades. Se este objetivo não está sendo atingido, logicamente, a insatisfação continuará. Por isso, devem ser combatidas as falhas no início do processo.

Outro fator importante é o cumprimento das datas previstas para a realização das avaliações. Os supervisores, segundo alguns entrevistados, não estão atentando para isso, o que acarreta um não cumprimento dos prazos e, em conseqüência, uma avaliação não realizada ou realizada fora de época, perdendo totalmente o sentido. É necessário, portanto, atrelar a realização da Avaliação de Desempenho a algo que comprometa o supervisor em realizá-las.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília W. (1987). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas..

CARNEIRO, C. (2001). T&D e a estratégia de Gestão de Pessoas. Em: Boog, G.G. (Org.) *Manual de T&D: um guia de operações*. SP: Makron Books.

CATELLI, Armando (Coord.). (2001). *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica*. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. (1976). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. (1988). *Desempenho Humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. (2005). *Gestão de Pessoas: segunda edição, totalmente revista e atualizada*. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto. (2001). *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus.

DUTRA, J. S. (2004). *Competências*. São Paulo: Atlas.

HOURNEAUX JUNIOR, F. (2005). *Avaliação de Desempenho Organizacional: Estudo de casos de empresas do Setor Químico*. São Paulo.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1969). *Princípios da administração*. Tradução de Albertino Pinheiro Jr. E Ernesto D'Orsi. São Paulo: Pioneira.

MOURÃO, Luciana. (2004). *Avaliação de Programas Públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego*. Brasília.

ROBBINS, S. P. (1978). *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. Tradução de Wiktor Wanjtal e Isael C. Weippert. São Paulo: Atlas.

SIQUEIRA, Wagner H. (2002). *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.

SPECTOR, Paul E. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

ZANELLI, José C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista 1

Nome: Aderval Corrêa

Sexo: Masculino

Idade: 33 anos

Data: 22/04/07

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

É uma ferramenta para envolver, validar, qualificar e premiar o desempenho profissional dos colaboradores.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

Os objetivos são envolver, validar, qualificar e premiar o desempenho profissional dos colaboradores nas suas atividades. A importância está relacionada ao nível de maturidade da organização, sendo muito importante em organizações que já amadureceram, a gestão de pessoas e/ou organizações que trabalham com equipes de alto desempenho e nível.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Não, pois eles têm medo de serem avaliados por não ter certeza da correta aplicação pela supervisão.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Isso varia de empresa para empresa, particularmente no hospital ainda estamos caminhando para um melhor entendimento do processo.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

O processo está descrito em padrão e ocorre durante o período de experiência e periodicamente após a contratação definitiva.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

Não, deveria ter a parte comportamental, o alcance nível de capacitação necessária para melhoria contínua das atividades e ser alinhado com resultados esperados pelo setor sendo delegado alguns resultados para avaliação do colaborador.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

Não, pois não tem alcançado os objetivos descritos acima.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Empenho do colaborador em criar a Cultura Organizacional.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

Objetivos claros a serem atingidos pelo avaliado.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

Objetivos claros a serem reconhecidos pela organização e avaliador.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

O processo ainda encontra-se incipiente não gerando benefícios.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Sim.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Sim.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Portador de grande responsabilidade. Alinhar os resultados esperados por mim aos itens da avaliação.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afloram nesse momento?

Ansioso por *feedback*.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

Deveria ter a parte comportamental, o alcance do nível de capacitação necessária para melhoria contínua das atividades e ser alinhado com resultados esperados pelo setor sendo delegado alguns resultados para avaliação do colaborador.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Deveria ter a parte comportamental, o alcance do nível de capacitação necessária para melhoria contínua das atividades e ser alinhado com resultados esperados pelo setor sendo delegado alguns resultados para avaliação do colaborador.

Entrevista 2

Nome: Giselle Fraga

Sexo: Feminino

Idade: 21 anos

Data: 25/04/07

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

Um processo de qualidade que tem como objetivo mensurar o desenvolvimento e a satisfação do colaborador; bem como a satisfação por parte da empresa com o colaborador.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

Esse processo é de grande importância, uma vez que o processo de avaliação de desempenho visa analisar o colaborador objetivamente. De uma forma clara e concisa, propondo melhorias exatamente nos pontos de maior deficiência tanto do colaborador como da empresa.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

A compreensão do colaborador depende em sua grande maioria do supervisor que está realizando este processo de melhoria. Se a comunicação entre supervisão e colaborador não for satisfatória, o objetivo da avaliação não será alcançado.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Tenho certeza que na maioria dos casos o processo é de fácil entendimento, mas com certeza ainda precisa ser melhorado principalmente nos setores de base onde o grau de instrução dos colaboradores muitas das vezes é baixo.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

Funciona de uma forma muito organizada e tentando ao máximo cumprimento das datas previstas para realização do processo. Mas é certo dizer também que ainda há um grande caminho a ser percorrido por parte principalmente dos supervisores responsáveis pela realização da avaliação. Parece que a seriedade dispensada para esse processo ainda não está suficiente.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

O formulário em si é uma ferramenta muito eficiente, a única coisa que acho que deveria mudar seria a forma de avaliação de alguns supervisores. Que muitas vezes não dão a real seriedade ao processo como um todo.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

As diretrizes da Avaliação de Desempenho são eficientes. Somente os dados que são colhidos que acho que não são bem aproveitados.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Os benefícios são inúmeros, mas o benefício mais evidente é a identificação de falhas nos processos humanos.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

É uma oportunidade do avaliador trocar experiências com o colaborador para que os processos do setor possam ser agilizados.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

É uma oportunidade do avaliado poder expor suas dificuldades de forma mais objetiva.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

Impactos Sistêmicos de resultados positivos.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Sempre recebo.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Não faço avaliação de desempenho.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Não avalio.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afloram nesse momento?

Sinto-me insegura e muitas vezes com medo da avaliação ser negativa. Mas no decorrer do processo consigo relaxar e flui de forma ordenada.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

A falta de compromisso dos supervisores com as datas previstas das avaliações.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Tendo apoio mais consistente por parte da diretoria. E um compromisso mais efetivo dos avaliadores.

Entrevista 3

Nome: Jackson Braga

Sexo: Masculino

Idade: 26 anos

Data: 27/04/2007

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

É quando o chefe avalia seu funcionário na tentativa de identificar pontos falhos e uma forma de incentivar melhorias nos serviços prestados.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

Melhoria do processo dos serviços. Dessa forma, acaba conhecendo seus limites, problemas que venham a ter.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Não. Depende da cultura, escolaridade e conhecimentos do colaborador a ser avaliado. Falta objetividade no formulário de avaliação.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Não. Para a pessoa ser avaliada, tem que saber que vai ser avaliada sempre. Tem de haver um preparo do avaliador, não pode ser qualquer pessoa para avaliar. Por mais que sejam supervisores, muito não estão capacitados.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

Como não conheço outro, acredito que funciona com algumas falhas.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

Não. Por ser padrão, deveria ser específico para cada cargo e setor.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

Não. Pelas falhas já citadas. Não traz dados verdadeiros, avalia-se de maneira errada.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Se fosse diferente, por setor e função, só traria melhorias. Avalia-se para passar os pontos a melhorar, funcionários bem informados, preparados e com conhecimento.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

Hoje, nenhum benefício.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

Depende da relação estabelecida entre supervisor e colaborador. Se há benefícios não chegam ao avaliado, este não recebe o retorno que espera.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

Penso que falta alguma coisa, objetividade e especificidade por setor.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Sim.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Não, nunca avaliei.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Não.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afloram nesse momento?

Normal.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

Todos os colaboradores serem avaliados com os mesmos itens e a falta de capacitação dos supervisores para avaliar os mesmos.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Deveriam preparar melhor os avaliadores; verificar os prazos para as avaliações; a avaliação deveria ter a participação de um psicólogo ou deveria ser feita só com ele, pois acredito que o supervisor influencie diretamente o colaborador. Mesmo estando mais próximo do colaborador, o supervisor não tem a capacidade de passar um *feedback* de maneira satisfatória, deveria ter um intermediário.

Entrevista 4

Nome: Juliana Frota

Sexo: Feminino

Idade: 49 anos

Data: 30/04/2007

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

É uma maneira da pessoa se avaliar e ser avaliada. Às vezes quero mostrar alguma qualidade que acho interessante em mim e a avaliação de desempenho é meio de ser feito isso.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

É importante pois serve para o crescimento de quem está sendo avaliado.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Não acredito que todos compreendem, às vezes não fica esclarecido. Muitas vezes, o avaliador não avalia o que deveria e assim confunde a cabeça do colaborador.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Algumas pessoas, tanto o avaliador como o avaliado faz confusão e não entendem.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

Deveria ser mais esclarecida.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

Não exatamente, tem algumas perguntas confusas.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

Depende muito de quem avalia, pois alguns avaliadores não entendem o objetivo dessa avaliação.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Melhorar o relacionamento entre colaboradores e supervisores.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

Nenhum, a não ser que eles deixassem ser avaliados.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

O crescimento ou insatisfação depende muito do entendimento de ambas as partes.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

É satisfatória em parte.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Às vezes.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Não.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Depende de quem eu estiver avaliando, pois dependendo da pessoa, não posso ser verdadeira.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afloram nesse momento?

Às vezes em que fui avaliada pela minha supervisão foi muito bom, assim tive oportunidade de conversar mais tempo.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

A falha é que as coisas continuam do mesmo jeito, mesmo após a avaliação.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Quando acontece uma avaliação, acho que tudo que não está bom deve ser mudado.

Entrevista 5

Nome: Luciene Rodrigues

Sexo: Feminino

Idade: 39 anos

Data: 30/04/2007

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

Uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal, onde a empresa, através dos resultados, poderá observar as habilidades, promover e desenvolver pessoas ao máximo do seu potencial. Permitir ao colaborador atingir uma realização pessoal e profissional e, acima de tudo, uma integração plena entre liderança e equipe.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

Os principais objetivos são: identificação das percepções dos avaliados em relação ao seu desempenho; identificação e incentivo à busca contínua por capacitação por parte dos colaboradores e sua aplicação no contexto organizacional; identificação dos sentimentos de crescimento, aprendizado, responsabilidade, satisfação e dificuldades; estabelecimento de critérios para as diferenciações de cargos, salários e responsabilidades.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Não na sua totalidade. Acredito que ainda predominam o medo, a insegurança e a dificuldade para ouvir as críticas. Acredito que o exercício da humildade e a oportunidade de colocar-se no lugar do outro seria ferramenta ideal e possibilitaria melhor aceitação e amadurecimento pessoal e profissional.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Não. Na maioria das vezes não é divulgada a importância da Avaliação. Acredito que para se obter resultados é preciso trabalhar antecipadamente, preparando avaliados e avaliadores. Outro aspecto seria o acompanhamento e as consequências após a avaliação, os sentimentos em torno das necessidades de mudança.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

Entendo como necessidade organizacional quanto à cultura, valores, anseios, tanto da empresa quanto dos colaboradores de estimular as competências, favorecendo melhor aprendizado, comprometimento, responsabilidade e satisfação.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

O formulário é simples e claro, o que deveria ser evidenciado seria o interesse, o cuidado, o incentivo e a valorização do colaborador; uma vez que a imparcialidade e a subjetividade, no entendimento dos questionamentos, às vezes, são mal interpretados.

Acho que a avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não deter-se de modo subjetivo sobre hábitos pessoais. Questionar ao invés de afirmar. E, ao criticar, não esquecer que nesse momento as críticas tem por objetivo melhorar o processo e o desempenho.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

Sim. A avaliação consiste basicamente na busca de valores e, ao encontrá-los, os avaliados poderão sentir-se valorizados, respeitados e, espontaneamente, aceitar as mudanças necessárias.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Acompanhamento de forma clara e transparente, de como os colaboradores estão desempenhando suas funções, suas expectativas e a aceitação no comprometimento nas tarefas a ele designadas; percepção dos conflitos entre a liderança e os avaliados, com uma visão geral para a tomada de decisão; com essa ferramenta, a empresa poderá admitir, dispensar, promover, treinar ou advertir; servirá como instrumento para melhorar os resultados humanos da empresa, identificando os colaboradores que necessitam de investimentos e selecionar os que estão em condições de promoções, transferências, etc.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

Não se aplica, no meu caso.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

Responsabilidade da auto-avaliação (verificando livremente seu desempenho); conhecimento das expectativas da empresa quanto ao desempenho esperado; oportunidade de comunicação com a liderança; estar ciente dos pontos fortes e fracos, quanto ao seu desempenho e aceitação da necessidade de treinamento para seu desenvolvimento profissional.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

É bom, mas seria melhor ainda se as alterações já citadas fossem consideradas.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Não.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Não, nunca avaliei.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Nunca avaliei.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afluam nesse momento?

O método adotado é participativo e impulsionador, logo, não tive dificuldades de ser avaliada, apesar de discordar de colocações repetitivas e que a meu ver não contribuíram para a avaliação. O importante foi que compreendi os objetivos e metas da avaliação e hoje trabalho com o propósito de desenvolver tarefas que sirvam para o negócio da empresa e, para isso, a necessidade de um melhor planejamento para minha capacitação e desenvolvimento pessoal.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

Feedback e acompanhamento.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Avaliar periodicamente o colaborador (máximo 6 meses), realizar reuniões com os líderes para esclarecer os motivos da avaliação de desempenho e para que os colaboradores possam se sentir motivados a serem avaliados e não obrigados; proporcionar um melhor acompanhamento dos líderes com relação aos seus avaliados, para que a avaliação seja feita de forma estruturada e contínua.

Entrevista 6

Nome: Arlete Soares

Sexo: Feminino

Idade: 27 anos

Data: 02/05/2007

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

É uma forma de o supervisor avaliar o desempenho dos colaboradores do seu setor na suas atividades diárias.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

Poder adequar as atividades de cada colaborador com as demandas do setor e fazer com que eles tomem conhecimento das falhas e como melhorar seu desempenho. É importante, pois, dessa forma, cada um vai fazer a sua parte.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Não. Acredito que eu entenda melhor por trabalhar na área. Acho que os demais cumprem mais a parte burocrática, não entendem o real valor.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Acredito que não. Muitas pessoas nem sabem o motivo de estarem participando deste processo. Acho que elas fazem porque têm que fazer, mas não compreendem os objetivos da avaliação. Talvez não tenham interesse de saber também.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

São dois formulários entregues ao supervisor. Quando o colaborador completa 40 dias e 80 dias na empresa o supervisor e o colaborador marcam uma hora para tratar da avaliação de desempenho, cada um preenche o seu formulário e depois comentam item

por item da avaliação. Ao final, o supervisor emite seu *feedback* ao colaborador, como se fosse uma entrevista.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

Avalia muitos quesitos, mas acho que deveria ser específico para cada função, pois é bastante amplo, acaba avaliando questões mais pessoais do que o que o próprio trabalho exige.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

De certa forma sim. Porém, os supervisores deveriam ser treinados para exercer de uma maneira mais satisfatória o processo. As pessoas deveriam compreender melhor o verdadeiro sentido de se realizar a avaliação de desempenho.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

A organização funciona com as pessoas. Se as pessoas são informadas de como devem realizar seu trabalho e têm meios para isso, de alguma forma, a avaliação de desempenho vai auxiliar nestes aspectos.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

Conhecer o desempenho de cada colaborador para poder escolher o melhor profissional para exercer cada atividade do setor.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

O avaliado, ao saber de suas responsabilidades, poderá exercê-las de maneira mais segura e satisfatória.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

Os objetivos são muito bons, só faltam serem consideradas algumas mudanças no formulário e na atitude de cada supervisor.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Sim.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Sim, sempre.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

É mais fácil elogiar do que emitir as críticas, mas temos que tomar consciência do verdadeiro sentido da avaliação, que é consertar os erros logo nos 40 dias, para que aos 80 dias o colaborador esteja bem treinado, exercendo suas atividades de maneira mais satisfatória. Portanto, as críticas devem ser feitas, com o intuito de fazer com que o colaborador cresça e se desenvolva cada vez mais.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afloram nesse momento?

Bom, ser avaliado é um processo difícil, ainda mais quando recebemos críticas. Mas, até então, minhas entrevistas com o supervisor foram bastante tranquilas. Os sentimentos geralmente estão entre insegurança e ansiedade.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

Formulário amplo, abrangendo itens mais pessoais do que relacionados ao trabalho em si e a atitude tanto do supervisor quanto do colaborador em acreditar na ferramenta de avaliação de desempenho como algo que possa acrescentar melhorias.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Diminuir o formulário, especificando cada item ao que deve ser avaliado. Por exemplo: a criatividade é um item avaliado para qualquer cargo, como todos os outros, mas não é necessária tanta criatividade para um servente, da mesma forma que é para um

profissional de recrutamento e seleção. Ao final, são somados os pontos e se esse fator criatividade diminuir o escore final irá prejudicar uma pessoa que não precisa necessariamente ser criativa para desempenhar suas tarefas de maneira eficaz. É neste sentido.

Entrevista 7

Nome: Clara Matias

Sexo: Feminino

Idade: 22 anos

Data: 02/05/2007

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

É um tipo de avaliação que avalia o desempenho do colaborador na sua função.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

Ajuda o colaborador a desempenhar melhor suas atividades, sabendo exatamente o que tem que fazer e tendo meios para isso.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Não sei se compreendem da mesma forma que eu, mas acho que ainda falta treinar melhor quem aplica o formulário de avaliação, para que os objetivos sejam atingidos.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Ainda não, pois vejo alguns supervisores não realizando a avaliação com seus colaboradores e alguns colegas de trabalho não recebendo *feedback*.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

O colaborador é avaliado pelo seu supervisor e também avalia seu próprio desempenho. Depois, é feita uma entrevista para que os dois formulários sejam comparados, assim o supervisor tem a oportunidade de passar suas impressões sobre o desempenho do colaborador neste momento.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

Avalia o essencial. Acho que não deveria mudar nada, está bom assim.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

Com certeza. Só deveriam ser levados mais a sério.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Permite que se tenha uma visão global dos colaboradores da empresa, de quantos são ideais, quantos estão em fase de treinamento e quantos são ineficientes e precisam melhorar seu desempenho com urgência.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

O supervisor vai conhecer melhor aos colaboradores com os quais pode contar.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

O colaborador que recebe o *feedback* vai poder realizar suas atividades segundo o que espera seu supervisor.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

É muito boa, pois, acima de tudo, facilita a comunicação entre supervisor e colaborador.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Sim.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Não avalio ninguém, por enquanto.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Ainda não avaliei ninguém.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afloram nesse momento?

Fico um pouco ansiosa, mas sei que é necessário que isso aconteça. Depois da avaliação sempre me sinto mais segura.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

As pessoas que avaliam deveriam levar o processo mais a sério, pois muitos perdem a oportunidade de passar informações aos seus colaboradores.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Propor treinamento aos supervisores e aos colaboradores.

Entrevista 8

Nome: Sebastião Borges

Sexo: Masculino

Idade: 34 anos

Data: 03/05/2007

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

Oportunidade para identificação dos profissionais estratégicos para a empresa.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

A ferramenta é importante, no nosso caso a avaliação deveria contemplar também as metas definidas para o colaborador. A importância é que através dela pode-se identificar os profissionais estratégicos para a empresa.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Sim.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Sim.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

Apenas como ferramenta para análise do comportamento do colaborador, não avalia o resultado anual, projetos implementares ou metas atingidas.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

Não, pois não avalia o resultado final.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

Sim.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Identifica os profissionais estratégicos e potenciais.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

O resultado é positivo tanto para o avaliador quanto para o avaliado. A oportunidade de diálogo aberto acontece e as falhas ou aspectos positivos podem ser discutidos.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

O resultado é positivo tanto para o avaliador quanto para o avaliado. A oportunidade de diálogo aberto acontece e as falhas ou aspectos positivos podem ser discutidos.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

Positivo.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Sim.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Sim.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Normal, elas devem saber qual a minha satisfação sobre o comportamento e desempenho na função.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afloram nesse momento?

Sem nenhum problema, preciso de *feedback* para a realização dos trabalhos. Os sentimentos são: sinceridade e expectativa.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

Não vejo falhas, apenas oportunidades de melhoria.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

Sim. Realização anual com *feedback's* semestrais para revisão de metas e projetos.

Conforme citado anteriormente, deveríamos incluir as metas particulares definidas no início do ano.

Entrevista 9

Nome: Cínthia Neves

Sexo: Feminino

Idade: 35 anos

Data: 03/05/2007

1. O que você entende por Avaliação de Desempenho?

Uma maneira de clarear as informações e facilitar a relação do supervisor com o colaborador.

2. Quais os objetivos e a importância deste processo no seu entendimento?

Levar ao conhecimento do colaborador o que é preciso ser feito e de que maneira deve ser feito. É importante, pois desta forma, o colaborador vai obter um melhor desempenho em suas atividades.

3. Você acredita que os colaboradores compreendem a Avaliação de Desempenho da mesma maneira que você? De que maneira então? Por quê?

Sim.

4. Acredita que esse processo seja conhecido e entendido como deveria?

Sim.

5. Como funciona a Avaliação de Desempenho no Hospital?

De maneira satisfatória, facilitando os processos de desempenho, comunicação e atividades do setor.

6. O formulário de avaliação avalia exatamente o que deveria avaliar? O que deveria ser acrescentado ou retirado?

Sim. Acredito que nada.

7. O funcionamento deste processo tem atendido aos objetivos ligados a ele, na sua opinião? Por quê?

Sim.

8. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para a organização?

Auxilia na identificação de problemas no desempenho dos colaboradores e proporciona maneiras de melhoria do mesmo.

9. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliador?

Ao supervisor possibilita o conhecimento das habilidades de cada colaborador do setor, para que, quando precise, saiba eleger o mais capacitado para determinada atividade.

10. Quais os benefícios que a Avaliação de Desempenho traz para o avaliado?

O colaborador avaliado tem a oportunidade de obter *feedback* de seu desempenho na visão do supervisor e recebe propostas de melhoria para isso, caso seja necessário.

11. Qual o impacto que a Avaliação de Desempenho traz para você, a nível geral?

Um processo que favorece a organização.

12. Você recebe *feedback* (retorno) dos resultados da sua avaliação?

Sim.

13. Você emite *feedback* (retorno) dos resultados da avaliação ao colaborador?

Sim.

14. Como você se sente avaliando uma pessoa? Quais as dificuldades?

Acredito que seja um processo que deve ser encarado naturalmente. Não sinto dificuldades.

15. Como você se sente sendo avaliado pelo seu supervisor? Quais os sentimentos que se afluam nesse momento?


Sinto-me ansiosa por receber o *feedback*. Fora isso, nada de mais.

16. Quais as falhas ou dificuldades encontradas no processo como um todo?

Não acredito que haja falhas.

17. Você poderia citar maneiras de tornar esse processo mais eficaz?

O cumprimento dos prazos de entrega das avaliações poderia ser mais rigoroso e os supervisores poderiam se programar melhor para atender a estas datas.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL ADMINISTRATIVO	Código: POA.RHP.019
	(ANEXO 2)- PERFIL DE DESEMPENHO COLABORADOR	Revisão: 03

NOME:	DATA AVALIAÇÃO:
CARGO:	TEMPO DE EMPRESA:

PERFIL PREENCHIDO PELO COLABORADOR

Preencha as lacunas em branco colocando a numeração correspondente como segue:

Ótimo (3)	Bom (2)	Regular (1)	Ruim (0)
-----------	---------	-------------	----------

DESEMPENHO COMPORTAMENTAL (TODAS AS ÁREAS)		PONTOS			
1	Adaptação funcional: nível de facilidade de ajustamento à função ou cargo desempenhado	0	1	2	3
2	Apresentação pessoal: aparência, asseio, vestuário e higiene de acordo com o ambiente	0	1	2	3
3	Assiduidade: frequência ao trabalho	0	1	2	3
4	Cortesia: amabilidade, delicadeza e empatia no atendimento	0	1	2	3
5	Criatividade: engenhosidade, capacidade de criar idéias e projetos	0	1	2	3
6	Cooperação: prontidão para ajudar quando necessário	0	1	2	3
7	Envolvimento organizacional: integração com os objetivos e filosofia da empresa	0	1	2	3
8	Disponibilidade: prontidão e disposição para o trabalho.	0	1	2	3
9	Disciplina: respeito às pessoas e cumprimento das normas estabelecidas.	0	1	2	3
10	Gerência de tempo: administração do tempo das tarefas a serem executadas em um período	0	1	2	3
11	Humor: capacidade de manter o bom humor, alegria e entusiasmo.	0	1	2	3
12	Interesse: disposição e dedicação em aprender e participar de eventos oferecidos pela empresa	0	1	2	3
13	Iniciativa: prontidão para solucionar questões inesperadas/imprevistas	0	1	2	3
14	Interação com a equipe: interação com os colegas de trabalho, cortesia, amabilidade, respeito	0	1	2	3
15	Interação com a liderança: relacionamento com a liderança, respeito, disciplina	0	1	2	3
16	Motivação: disposição, interesse e entusiasmo pelo trabalho	0	1	2	3
17	Organização: trabalho com metodologia, ordem, disciplina, organizado.	0	1	2	3
18	Pontualidade: comparecer ao trabalho sem atrasos	0	1	2	3
19	Rapidez: ligeireza na execução de tarefas.	0	1	2	3
20	Responsabilidade: assumir e desenvolver os trabalhos que lhe são designados	0	1	2	3
21	Resistência à frustração: capacidade de lidar com situações desconfortantes	0	1	2	3
22	Segurança: confiança, certeza, objetividade na execução de tarefas.	0	1	2	3

DESEMPENHO TÉCNICO GERAL (TODAS AS ÁREAS)		PONTOS			
23	Conhecimentos técnicos: possui bases teóricas compatíveis com o cargo que executa	0	1	2	3
24	Produção: volume e quantidade de trabalho executado normalmente	0	1	2	3
25	Qualidade: exatidão, esmero e dedicação na execução de um trabalho/tarefa.	0	1	2	3
26	Técnicas de assepsia: normas de higiene no cuidado com o paciente, alimentos e outros	0	1	2	3
27	Utilização de equipamentos: conhecimento dos equipamentos usados para o trabalho	0	1	2	3
SOMATÓRIO PARCIAL					
TOTAL DE PONTOS (SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E DE APOIO) - (Σ1)					
Elaborado em: 25/05/04		PROIBIDO REPRODUZIR		Página 1 de 2	

DESEMPENHO TÉCNICO ESPECÍFICO (SOMENTE ENFERMAGEM)		PONTOS			
28	Anotações em prontuário: clareza, organização e objetividade nas informações prescritas.	0	1	2	3
29	Eficiência nos protocolos: competência na execução dos procedimentos de enfermagem	0	1	2	3
30	Procedimentos Operacionais padrões: Eficiência no seguimento de protocolos	0	1	2	3
31	Trocas de plantão: informações passadas pessoalmente ao responsável do próximo plantão	0	1	2	3
SOMATÓRIO PARCIAL					

TOTAL DE PONTOS (ENFERMAGEM) – Σ2		
PERCENTUAL DE DESEMPENHO (Administrativo e apoio) = $\frac{\Sigma 1 \times 100}{81}$	Percentual =	
PERCENTUAL DE DESEMPENHO (Enfermagem) = $\frac{\Sigma 2 \times 100}{93}$		

ÁREAS AVALIADAS	IDEAL (100% a 79%)	TREINAMENTO (78% a 55%)	INEFICIENTE (54% a 0%)
Administrativa e apoio = somatório até item 27	81 a 64 pontos	63 a 45 pontos	44 a 0 pontos
Enfermagem = somatório até item 31	93 a 74 pontos	73 a 51 pontos	50 a 0 pontos

CONCLUSÃO:

IDEAL

7

INEFICIENTE

7


Justificativa do colaborador para a CONCLUSÃO (caráter obrigatório):[illegible]

Assinatura do Supervisor: _____

Data: / /

Assinatura do Colaborador:

Data: / /

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL ADMINISTRATIVO	Código: POA.RHP.019
	(ANEXO 3)- PERFIL DE DESEMPENHO EMPRESA	Revisão: 03

NOME:	DATA AVALIAÇÃO:
CARGO:	TEMPO DE EMPRESA:

PERFIL PREENCHIDO PELO COLABORADOR

Preencha as lacunas em branco colocando a numeração correspondente como segue:

Ótimo (3)	Bom (2)	Regular (1)	Ruim (0)
-----------	---------	-------------	----------

DESEMPENHO COMPORTAMENTAL (TODAS AS ÁREAS)		PONTOS			
1	Adaptação funcional: nível de facilidade de ajustamento à função ou cargo desempenhado	0	1	2	3
2	Apresentação pessoal: aparência, asseio, vestuário e higiene de acordo com o ambiente.	0	1	2	3
3	Assiduidade: frequência ao trabalho	0	1	2	3
4	Cortesia: amabilidade, delicadeza e empatia no atendimento.	0	1	2	3
5	Criatividade: engenhosidade, capacidade de criar idéias e projetos.	0	1	2	3
6	Cooperação: prontidão para ajudar quando necessário	0	1	2	3
7	Envolvimento organizacional: integração com os objetivos e filosofia da empresa	0	1	2	3
8	Disponibilidade: prontidão e disposição para o trabalho.	0	1	2	3
9	Disciplina: respeito às pessoas e cumprimento das normas estabelecidas.	0	1	2	3
10	Gerência de tempo: administração do tempo das tarefas a serem executadas em um período	0	1	2	3
11	Humor: capacidade de manter o bom humor, alegria e entusiasmo.	0	1	2	3
12	Interesse: disposição e dedicação em aprender e participar de eventos oferecidos pela empresa	0	1	2	3
13	Iniciativa: prontidão para solucionar questões inesperadas/imprevistas.	0	1	2	3
14	Interação com a equipe: interação com os colegas de trabalho, cortesia, amabilidade, respeito.	0	1	2	3
15	Interação com a liderança: relacionamento com a liderança, respeito, disciplina.	0	1	2	3
16	Motivação: disposição, interesse e entusiasmo pelo trabalho.	0	1	2	3
17	Organização: trabalho com metodologia, ordem, disciplina, organizado.	0	1	2	3
18	Pontualidade: comparecer ao trabalho sem atrasos	0	1	2	3
19	Rapidez: ligeireza na execução de tarefas.	0	1	2	3
20	Responsabilidade: assumir e desenvolver os trabalhos que lhe são designados	0	1	2	3
21	Resistência à frustração: capacidade de lidar com situações desconfortantes	0	1	2	3
22	Segurança: confiança, certeza, objetividade na execução de tarefas.	0	1	2	3

DESEMPENHO TÉCNICO GERAL (TODAS AS ÁREAS)		PONTOS			
23	Conhecimentos técnicos: possui bases teóricas compatíveis com o cargo que executa	0	1	2	3
24	Produção: volume e quantidade de trabalho executado normalmente	0	1	2	3
25	Qualidade: exatidão, esmero e dedicação na execução de um trabalho/tarefa.	0	1	2	3
26	Técnicas de assepsia: normas de higiene no cuidado com o paciente, alimentos e outros	0	1	2	3
27	Utilização de equipamentos: conhecimento dos equipamentos usados para o trabalho	0	1	2	3
SOMATÓRIO PARCIAL					
TOTAL DE PONTOS (SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E DE APOIO) - (Σ1)					

